

Remerciements

Tout d'abord nous remercions le bon dieu de nous avoir accordé la santé, le courage et surtout la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Nous voulons particulièrement remercier notre encadreur Mr Ladjouzi Farid, qui nous a fait l'honneur d'encadrer notre travail de recherche et qui nous a aidées à progresser grâce à ses conseils directifs, son esprit critique et son soutien tout au long de la réflexion de cette recherche, sans oublier l'ensemble de nos professeurs de la faculté des sciences humaines et sociales pour l'aide qu'ils nous ont apporté ainsi que tout le personnel de la faculté des SHS.

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce présent compte rendu notamment Mr Hamadi Hakim, en particulier Mme Bouchebah Assia.

Nos vifs remerciements sont également adressés à Mr Chekhal qui nous a aidé à réaliser ce travail de recherche sur le terrain.

Grâce à tous ceux qui ont été sincèrement à nos côtés, grâce aussi à leurs conseils utiles et leur soutien moral nous avons élaboré ce modeste travail.

SOUAD & SABRINA



Dédicaces

Je dédie le fruit de mes efforts:

A la personne la plus chère à mon cœur, celle qui a été un exemple de sagesse et d'honnêteté pour moi. A toi mon père que dieu te garde dans son vaste paradis.

A celle qui a sacrifiée sa vie et son bonheur juste pour voir ses enfants réussir. A toi ma mère que dieu te garde pour nous.

A mon seul et unique frère. A toi Bilal, je te souhaite toute la réussite du monde.

A la plu adorable petite sœur au monde. A toi Hanane que la chance soi avec toi dans tes études.

A ma grande sœur Dahia et son mari Mohamed et a leur petit fis Hocine aux qu'elle je leur souhaite tous le bonheur du monde, merci de m'avoir soutenue et encourager durant mes études.

A ceux qui ont toujours été la pour moi et qui ont comblé le manque qu'a laisser mon père. A toi Linda et ton mari Fawzi. Merci pour tous, son oublier leur petit ange Adan que dieu le protège.

A la source de ma joie et mon bonheur, A toi Mon chère Mari Mokrane.

A mes meilleur ami : Dania, Lamia, Souad, Souhila, wissam, wezna, Adel, Massi, merci pour les bons moments passé ensembles.

Sabrina





Dédicaces

Je dédie le fruit de mes efforts:

*A celle qui m'a couvert de tendresse et qui n'a rien épargné pour me voir heureuse
à toi ma douce mère ;*

*A la source de ma persévérance, à celui qui m'a toujours encouragé... à toi
mon père ;*

Aux symboles de sagesse et sagacité à mes grandes mères ;

*A mes charmantes et adorables sœurs Meriem et Chafiaa et son mari Mouh et
à mon unique et aimable frère Kamel, vous méritez un remerciement particulier
pour votre soutien et votre encouragement.*

*A mon frangin Idir, sa femme Chafiaa, le petit Ahmed, Fifi, Ghanima et Tayeb
pour leur générosité et leur gentillesse.*

*A mes meilleurs amis Massi, Fatima, Sabrina, Fadia, Ouanissa, Kaissa, Lydia
Mes meilleurs moments ont été avec vous. Merci*

Je voudrais également le dédier à toute ma famille.

« On aime le monde à travers ceux qu'on aime... »

ALPHONSE DE LA MARTINE

Soussou



Liste des tableaux

Numéro de	Numéro du tableau	Titre du tableau	page
Chapitre N°3	N° 1	Synthèse de l'historique du changement	46
Chapitre N°4	N°1	Les phases de préoccupations des personnes en contexte de changement	78
Chapitre N°5	N°1	La répartition de la population selon le sexe	107
	N°2	La répartition de la population selon l'âge	108
	N°3	La répartition de la population selon la situation familiale	109
	N°4	La répartition de la population selon le niveau d'instruction	110
	N°5	La répartition de la population selon l'expérience professionnelle	111
	N°6	L'existence du changement technologique au sein de l'EPB	112
	N°7	Les salariés concernés par le changement technologique	113
	N°8	Les salariés informés à l'avance par le changement technologique	114
	N°9	Le rapport entre l'expérience professionnelle et l'impact des TIC sur le processus du travail des salariés	115
	N°10	L'opinion des salariés sur l'innovation technologique	117
	N°11	Le rapport entre l'âge et l'opinion des salariés vis-à-vis l'innovation technologique	118
	N°12	Le rapport entre l'expérience professionnelle des salariés et leur opinion vis-à-vis l'innovation technologique	120
	N°13	L'intérêt porté par les salariés aux TIC	121
	N°14	Le choix entre l'ancienne et la nouvelle TIC	122
	N°15	Le rapport entre le sexe et la réaction des salariés face aux TIC	123
	N°16	Les salariés, et le sentiment de pouvoir manipuler les TIC	124
	N°17	Le rapport entre l'ancienneté professionnelle et l'acceptation des TIC par les salariés	125
	N°18	Le rôle de l'expérience des salariés dans leur adaptation face aux TIC	126
	N°19	Les principaux moteurs à l'utilisation des TIC	127

	N°20	Le rapport entre l'expérience professionnelle et les facteurs conduisant à l'inadaptation des salariés	128
	N°21	La satisfaction des salariés du changement technologique	129
	N°22	Le rapport entre l'expérience du travail et la satisfaction des salariés	130
	N°23	Le rapport entre l'information des salariés du changement et leur satisfaction	131
	N°24	Le rapport entre l'adaptation aux TIC et la satisfaction des salariés	132
	N°25	Les salariés qui ont bénéficié d'une formation	133
	N°26	La formation, moyen facilitant l'adaptation des salariés aux TIC	134
	N°27	Moyens permettant l'adaptation à l'utilisation des TIC	135
	N°28	Les avantages visés par les salariés lors d'adaptation à l'utilisation des TIC	136
	N°29	Le rapport entre le niveau d'instruction et le regard des salariés envers le changement technologique au sein de l'entreprise	137

Liste des abréviations

- AFCET : Association Française pour la Cybernétique Economique
- ARPA : Advanced Research Project Agency
- ARPAnet : Advanced Research Project Agency network
- Arpt: Autorité de régulation de la poste et des télécommunications
- CNAN : Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
- CNI : Commissariat National à l'Informatique
- CREN : Centre d'Etude et de Recherche Nucléaire
- DC : Direction Capitainerie
- DDD : Direction Domaine et Développement
- DFC : Direction Finance et Comptabilité
- DG : Direction Générale
- DL : Direction Logistique
- DMA : Direction Manutention et Acconnage
- DMI : Direction du Management Intégré
- DNS : Le Système des Noms de Domaines
- DR : Direction Remorquage
- DRH : Directeur des Ressources Humaines
- EDI : Echange de Données Informatisées
- ENSI : Ecole National des Services en Informatique
- EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia
- EPE : Entreprise Publique Economique
- ERP : Entreprise Ressource Planning
- GDI : Gestion Documentaire Informatisée
- GED : Gestion Électronique des Documents
- GRH : Gestion des Ressources Humaines

- IP : Internet Protocol
- ISO : International Organization for Standardization
- NREN : National Research and Education Network
- OCDE: Organisation de Coopération et de Développement
- ONP: Office National des Ports
- PDG: Président Directeur Général
- PIB: Produit Intérieur Brut
- PME: Petite Moyenne Entreprise
- PMI: Petite Moyenne Industrie
- RH: Ressources Humaines
- SAGE: Semi-Automatic Ground Environments
- SE: Système exploitation
- SI: Système d'Information
- SIP: Système information Portuaire
- SMI: Système de Management Intégré
- SPA : Société Par Action
- TIC Technologie de l'Information et de la Communication
- UIT : Union International de Télécommunication
- URL : Uniform Ressource Locator
- WWW : World Wide Web

Sommaire

Introduction

Partie théorique :

Chapitre I :

Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème
2. Les objectifs de la recherche
3. La problématique
4. Les hypothèses de la recherche
5. Les définitions des concepts
6. La méthode et la technique utilisées
7. La population d'enquête
8. Les obstacles rencontrés

Chapitre II :

Généralités sur les TIC

1. Aperçu historique sur les TIC
2. Les différents types des TIC
3. Le rôle des TIC dans le changement organisationnel
4. Les avantages des TIC
5. Les inconvénients des TIC
6. L'introduction des TIC en Algérie

Chapitre III :

Le changement organisationnel

1. Définition du changement organisationnel
2. Historique du changement organisationnel
3. Les facteurs de changement organisationnel
4. Le processus du changement organisationnel
5. Les typologies de changement
6. Les différentes approches de changement
7. Les domaines du changement
8. Le changement organisationnel en Algérie

Chapitre IV :

L'adaptation des salariés au changement

1. Définition du changement technologique
2. Comment s'adapter au changement technologique
3. Les obstacles rencontrés pour arriver à s'adapter au changement technologique
4. Les facteurs influençant l'adaptation au changement
5. Comment faciliter l'adaptation au changement technologique
6. Les avantages de l'adaptation au changement technologique
7. L'adaptation au changement technologique en Algérie

Partie pratique :

Chapitre V:

Etude de terrain

Section 01 : Présentation de l'EPB

1. Historique de création de l'EPB
2. Mission et activité de l'EPB
3. Description des services
4. L'organisation générale de l'EPB

Section 02 : Usage des TIC à l'EPB

1. Les TIC utilisées à l'EPB
2. Le rôle des TIC dans le management

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

1. Analyse et interprétation des résultats

Axe 1 :

Les caractéristiques de l'échantillon

Axe 2 :

Le changement technologique au sein de l'EPB

Axe 3 :

L'adaptation quant à l'utilisation des TIC

2. Vérification des hypothèses

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

Table des matières

Introduction

L'entreprise algérienne a connu ces dernières années beaucoup de changements et de transformations, suite à l'apparition des nouvelles technologies. La bonne maîtrise de ces technologies accélère la mondialisation qui caractérise fortement le monde actuel. Dans ce nouvel environnement, les entreprises apprennent à évaluer et à se réorganiser, en revoyant leur système de gestion pour intégrer ces nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC).

Bien que les TIC se situent dans un environnement perpétuel, l'évolution de leurs performances facilite des transformations qui affectent la croissance économique de l'entreprise. Ces transformations modifient profondément le fonctionnement du travail. Ainsi, ce changement est bien accepté et réussit lorsqu'il est bien accompagné et il est bien formulé par une bonne stratégie du changement. Cette réussite se manifeste trop souvent par une adaptation à ce changement, moteur clé à la mise en place de nouvelles perspectives au changement, facteur clé du succès des entreprises.

Le changement est accepté consciemment de la part de salarié par la volonté de pouvoir impliquer et intégrer dans la nouvelle situation du travail afin de réaliser ces objectifs personnel et les objectifs de l'entreprise, par la facilité de compréhension de la nouveauté technologique tout dépend de ces capacités individuelles pour les manipuler. De plus il peut mieux fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre d'une façon satisfaisante comme il peut apprendre à fonctionner efficacement et conformément au changement proposé malgré ce n'est pas lui qui choisit cette nouvelle situation, car il se réfère aux résultats de ces derniers par l'amélioration de ces capacités dans les nouvelles pratiques en terme de devenir plus performant et motivant.

Cependant, dans le projet d'adoption des TIC, c'est l'acceptation et l'adaptation qui se développe entre les différents groupes des salariés affectés par l'introduction du nouveau système qui contribue à la réussite de ce projet.

Pour mener à bien notre travail, qui s'articule autour de l'adaptation des salariés vis-à-vis des changements technologiques, nous avons choisi l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB).

Concrètement, nous avons élaboré un plan qui se compose de deux parties, la première est la partie théorique qui contient quatre chapitres. Le premier chapitre sera consacré au cadre méthodologique dans lequel on a présenté notre problématique et hypothèses de recherche ainsi que le déroulement de notre enquête de terrain à savoir la méthode et technique utilisé et la population d'étude.

Le deuxième chapitre représente les généralités sur les TIC, où on a présenté les TIC et leurs importances dans le changement organisationnel comme on a consacré un élément pour aborder l'introduction des TIC en Algérie.

Le troisième chapitre abordera le changement organisationnel, dans lequel on a traité les principes du changement organisationnel ainsi on a parlé sur les mutations organisationnel qu'a vécu les entreprises Algériennes.

Le quatrième chapitre représente l'adaptation des salariés vis-à-vis des changements technologiques, où on a traité le changement technologique et la procédure d'arriver à l'adaptation au changement technologique, et pour finir, le préambule de l'adaptation au changement dans les entreprises Algériennes.

La partie pratique, s'articulera autour de la description de l'EPB, l'usage des TIC à l'EPB, l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude, ainsi que la vérification des hypothèses.

1. Les raisons du choix du thème :

Notre intérêt pour ce sujet de recherche a été éveillé par différentes sources d'inspirations, on peut citer notamment:

- L'intérêt qu'on porte personnellement aux TIC, même dans la vie quotidienne.
- Nous avons choisi de traiter ce sujet afin d'approfondir nos connaissances sur les technologies de l'information et de la communication, de connaître l'impact de ces dernières sur la compétitivité de l'entreprise, et afin de répondre aux questions de la problématique.
- La grande importance accordée par les entreprises Algériennes aux technologies de l'information et de la communication.
- Les mutations connues par les méthodes du travail à cause de l'intégration des Technologies de l'information et de la communication.
- Le manque de planification stratégique que les entreprises doivent mettre en œuvre avant d'introduire des changements.

2. Les objectifs de la recherche :

Chaque étude accomplie a pour but d'atteindre un ou plusieurs objectifs, qui se différencient selon la nature du sujet traité.

Et par conséquent, notre présente recherche a pour objectif de :

- Pour connaître la réaction des salariés vis-à-vis de l'usage des technologies de l'information et de la communication.
- Pour révéler les différents comportements et réflexes provenant du changement technologique.
- Pour délimiter les différents obstacles rencontrés et moyens pour parvenir à s'adapter au changement.

3. La problématique :

Le contexte de mondialisation et de globalisation s'ouvre sur le lancement de nouveaux marchés, de nouvelles relations interentreprises accompagné de la diffusion rapide des innovations technologiques et organisationnelles, ce qui a conduit à engendrer une profonde transformation dans le monde d'organisation, ces nouveaux facteurs conduisent à s'interroger sur l'interaction entre les technologies et le travail, car les nouvelles procédures changent les nouvelles organisations du travail.

Ce qui est apparu ces dernières années, c'est l'utilisation massive des TIC de la part des entreprises dans le but, d'atteindre une meilleure efficacité en terme de temps, de productivité, et de compétitivité. En effet, les méthodes du travail ont connu une véritable mutation, les salariés sont confrontés à de nouveaux outils de travail (outils de l'information et de la communication), ainsi, ils sont face à une plus grande mobilité interne et externe à l'entreprise et assurer un meilleur partage d'information à différents niveaux. Pour que le changement organisationnel s'implique sur toute modification de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail. Il s'impose lorsqu'il y a un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement.

Ce contexte se caractérise par de nouvelles exigences en termes de réactivité des salariés, les entreprises sont à la recherche d'un nouveau cadre d'efficacité en introduisant des technologies accentuant l'automatisation des processus de l'activité. L'introduction des TIC ne se limite pour autant aux seuls processus opérationnels de coordination, de communication contribuant à modifier les environnements du travail.

Les changements technologiques et organisationnels contribuent d'un part, à améliorer l'efficacité des individus au milieu du travail en accroissant leur mobilité et en leur donnant l'accès à des ressources nouvelles (informations, expertises, outils de gestion...etc). Ils assurent ainsi, la suivie et le développement des organisations. D'autre part, ce changement technologique et organisationnel entraîne des programmes de recyclage et de formation professionnelle et une intensification mentale et physique du travail (rythme de travail

accélère, accroissement des responsabilités...etc), il en résulte des perturbations importantes, un climat d'incertitude dans l'univers de l'organisation.¹

Les TIC reconnaissent leur importance comme facteur majeur de progrès. C'est pourquoi, les entreprises n'hésitent pas à accorder d'importants investissements dans l'adoption de ces technologies à fin de devenir plus compétitive dans un marché où la concurrence est un facteur majeur.

Comme d'autres pays en voie de développement, l'Algérie, est l'un des pays qui aspirent à s'intégrer aux nouvelles tendances du marché, pour devenir encore plus performants.

Selon une étude réalisée par l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), l'Algérie est classée la 105^e place dans le classement mondial des TIC en 2013 après avoir été classée à la 103^e place en 2008-2010.²

Toujours, selon la même source, la régression de l'Algérie montre qu'elle continue à afficher un faible effet de levier des TIC, ainsi la mauvaise infrastructure des TIC liée à une faible base de compétences se traduisant par des niveaux très faibles d'utilisation des TIC, aussi ce retard et ce recul d'utilisation des TIC revient à l'un des impacts les plus faibles sur le plan économique et social.

Ainsi, cette régression peut s'expliquer par un faible impact sur les TIC et l'absence de leur bonne exploitation qui a mené à ne pas bénéficier à tout ce que les TIC offrent comme avantage dans l'accélération de la croissance économique et dans le monde du travail malgré les investissements qu'elle a dépensés dans l'intégration des TIC.

Cependant, l'Algérie, commence à concéder aux TIC un intérêt ces cinq dernières années, selon le rapport de l'Union Internationale de Télécommunications, l'Algérie est classée l'un des sept pays arabes, ayant le plus progressé dans le domaine des nouvelles technologies.³ En effet, l'Algérie était marginalisée sur la scène arabe pendant longtemps sur

¹ SCHERMER HORN, comportement humain et organisation, édition, Village Mondial, Paris, 2001, p 57.

² Kamel BENLKADI, Technologie d'information et de communication, le scandaleux retard de l'Algérie, In El WATAN, Ed, Centre, Alger, 2013, N° 6532, p 07.

³ Ahmed Y, Sommet de Doha sur la connectivité du monde arabe, l'Algérie reconquiert sa place. In El Djazair, Ed, L'URL COMESTA MEDIA, Alger 2013, N°58, p 05.

le plan des télécommunications, elle repositionne et se redépose dans le marché arabe des TIC grâce aux efforts qu'elle a fournis à l'égard de fixer le pays à la nouvelle économie fondée sur l'utilisation des TIC en estimant la recherche et l'innovation comme facteur de croissance.

Pour ce faire, il s'agit d'un projet « e-Algérie 2013 »* qui a vu le jour, c'est un programme qui a pour objectif d'instituer une opportunité réelle pour établir une économie numérique et alternative.¹

Néanmoins, les TIC conduisent une succession de transformation par rapport aux méthodes du travail qu'a révélé une véritable mutation. Les conduites et les comportements des salariés s'en trouvent tout aussi affectés, ils peuvent entraîner des réactions tout à fait opposés à la conception des TIC. Certaines réactions peuvent se déclarer sous forme de résistance au changement qui est une attitude négative lorsque des modifications sont introduites dans le travail qui est relié à la crainte des nouvelles méthodes et outils de travail qui sont accompagnés ce projet de changement par communication de proximité qui explique les raisons et les avantages de ce changement lors de l'intégration, rejet qui se manifeste par un refus absolu du changement ou bien d'adaptation au changement qui se traduit par l'acceptation du changement et la volonté des salariés d'acquiescer de nouveau mode de travail ce qui assure la bonne marche de l'entreprise.

L'EPB 'Entreprise Portuaire de Bejaia' est L'une des entreprises privée algérienne qui a éprouvé une marquante et intéressante intégration des TIC dans toutes ses activités et services. Cette intégration des TIC peut engendrer des modifications sur le travail des salariés ainsi que leur façon de travailler. Quoique ces modifications peuvent mener à l'adaptation des salariés.

¹ TOUATIS, développer une économie alternative en Algérie. In El Djazair, ed, L'EURL, COMGESTA MEDIA, Alger, 2013, N° 58, p 06.

* Le e-Algérie2013, est une stratégie qui permettra à terme d'offrir près de 300 services en ligne pour les internautes algériens, elle préconise un plan d'action cohérent, et rigoureux vise à renforcer les performances de l'économie nationale des entreprises et de l'administration.

Elle vise aussi à améliorer les capacités d'éducation de recherche et d'innovation, à faire émerger des grappes industrielles, à accroître l'attractivité du pays et à améliorer la vie des citoyens en encourageant la diffusion et l'utilisation des TIC. (www.mptic.dz/fr/?e-Algérie2013).

Dans cet ordre d'idée, on peut donc poser la question de savoir dans quelle mesure les salariés arrivent à s'adapter aux TIC ?

Ainsi, pour guider notre travail empiriquement nous avons émis les questions suivantes :

- Comment le salarié arrive-t-il à s'adapter au changement ?
- Quelles sont les conséquences et les résultats de l'adaptation au changement ?
- Quels sont les moyens nécessaires pour arriver à l'adaptation ?

4. Les hypothèses de recherche :

Selon Gordon MACE et François PETRY « L'hypothèse est une réponse anticipée à la question spécifique de recherche, c'est un énoncé déclaratif qui précise une relation anticipée entre des phénomènes observés ou imaginés. L'hypothèse constitue un pont entre la formulation de problème et le point de départ de la vérification et forme ainsi pierre angulaire de tout travail de recherche. »¹

Donc pour répondre aux questions posées dans la problématique on a proposé les hypothèses suivantes :

- La considération des TIC comme facteur clé de succès dans le parcours professionnel du salarié le conduit à s'adapter au changement.
- L'adaptation au changement vis-à-vis des TIC peut entraîner le salarié à la satisfaction professionnelle.
- La mise en place d'un plan de formation en matière des TIC peut être un moyen pour arriver à l'adaptation au changement.

¹ Mace Gordon et Petry François, Guide D'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales.3^{ème} édition, de Boeck, LAVAL 2000, P47.

5 .Définition des concepts :

Les TIC: ' les technologies de l'information et de la communication' « c'est l'ensemble des technologies utilisées dans le fonctionnement, et la transformation, et les stockages sous formes d'électroniques : elles englobent les technologies des ordinateurs, et les communications et le réseau qui relie les appareils tel que le fax et d'autres matériaux, les TIC sont associées à l'usage d'internet et de ses protocoles. »

La définition internationale qui revient comme champs des TIC des activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par les moyens électroniques.¹

Selon **HERBER SIMON**, les TIC aident à rendre « Toute information acceptable aux Hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur, les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques.»²

LES TIC : sont des ensembles techniques relatifs à l'audiovisuel aux télécommunications à l'informatique et leur imbrication³.

Définition opérationnelle :

Les TIC sont un ensemble des procédés permettant l'échange de l'information ainsi que leur traitement. Elles regroupent des services de l'informatiques, de l'audiovisuel et de télécommunications tel que la messagerie Outlook, l'ERP, Le Workflow, Le Groupeware, Le SIP.

Le salarié :

« Un acteur actif occupant un emploi dont le contrat de travail est fondé sur une relation de subordination à un employeur. Le salarié loue sa force de travail à l'employeur en échange d'une rémunération appelé salaire⁴. »

¹ Abdelkader RACHEDI, L'impact des TIC sur l'entreprise, Mémoire en vue de l'obtention d'un Magister en informatique et télécommunication, université de Saida, 2006, p09.

² Emmanuel- Armand pateyron et Robert Salmon, les nouvelles de l'information et l'entreprise, Ed economica.1996 p10.

³ Bernard LAMIZET, Ahmed SILAM, dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, édition ellipse, novembre 1997, paris

⁴ Alain BRUNO, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Ed, ellipses, paris, 2005, p415.

L'adaptation :

C'est un processus par lequel des individus (ou parties d'individu) des populations ou des espèces changent de forme ou de fonction afin de devenir plus performants en présence de conditions environnementales données ou modifiées, peut aussi référer aux résultats de ce processus¹.

Le changement :

- Du latin *cambiare* « échanger, troquer » d'où « se transformer, devenir différent »²
- « transformation significative, partielle ou générale, du système social dans ces différents et mode d'action. »³

L'adaptation au changement :

L'adaptation à un changement consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités.⁴

Définition opérationnelle :

C'est un état d'esprit du salarié, qui est adopté consciemment par volonté de pouvoir s'impliquer et s'intégrer dans son travail afin de réaliser ces objectifs personnels, par la facilité de compréhension de la nouveauté technologique.

Le plan de formation :

« Le plan de formation peut être défini comme l'ensemble des actions de formation capables de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise. »⁵

¹ Madeline GRAWITZ, *Lexique des sciences sociales*, 7^e édition, DALLOZ, 2000, p06.

² André AKOUN, pierre ANSART, *Dictionnaire de sociologie*, Ed le ROBERT/SEUIL, 1999, p453.

³ Ibid, 453.

⁴ Rim ZID, *comprendre le changement organisationnel*, Mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisations du travail et RH, l'université de Québec, Montréal, P 09

⁵ www.mescompétences.com (consulté le 19 janvier 2014).

La satisfaction professionnelle :

« C'est l'état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous offre.¹

Définition opérationnelle :

Un état de plaisir qui encourage le salarié de s'intéresser de plus en plus à son travail, ainsi, cette situation incite aussi le salariés à s'intégrer dans son monde du travail qui résulte de bonnes relations professionnelles.

L'insatisfaction professionnelle :

« Elle traduit un écart entre les attentes des salariés vis-à-vis du travail et ce que le travail procure. »²

Définition professionnelle :

Un état de déception qui décourage le salarié, une situation où le salarié se sent de moins en moins intéressé par son travail, il s'isole de plus en plus, ce qui répercute sur le volume du travail effectué.

6. La démarche méthodologique :

Pour qu'un chercheur puisse mener à bien son enquête et arriver à des résultats plus pertinents, il doit penser aux moyens à utiliser à chacune des étapes de sa démarche, et ce sera bien sur sa méthodologie ; cette dernière est définie par Maurice Angers comme « l'ensemble des méthodes et techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique ».³

Dans l'élaboration de toute recherche, il convient d'utiliser la méthode et la technique appropriées au sujet de recherche.

¹ Claude LOUCHE, psychologie sociale des organisations, 2^e édition ARMAND COLIN, paris, 2010, p91.

² Ibid, p91.

³ Maurice Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah, Alger, 1996, p 58.

6.1. La méthode :

« Ensemble de règles ou de procédés utilisées pour atteindre dans les meilleures conditions, objectif, une vérité.¹

Le choix de notre méthode n'est pas aléatoire, il est déterminé par la nature de notre thème puisqu'il touche l'attitude de l'ensemble des salariés, et par les objectifs qu'on tente de réaliser, et pour cela on a utilisé la méthode quantitative qui représente un moyen efficace pour tester les hypothèses de recherche.

Elle se définit comme « celle qui recueille des informations compatibles d'un élément à un autre parmi l'ensemble des éléments et que cette compatibilité entre les informations, c'est elle qui permet après de faire des statistiques et d'une manière générale l'analyse quantitative des données ».²

6.2. La technique d'enquête :

La technique d'enquête est « un ensemble de procédés et d'instruments d'investigation utilisés méthodologiquement ».³

Toute méthode fait appel à des techniques rigoureuses de collecte d'informations :

➤ L'entretien exploratoire :

« Outil de collecte de données qui sert à recueillir le témoignage verbal des personnes ».⁴

Avant d'entamer notre recherche définitive, on a eu recours au pré enquête qui s'est déroulée en mois de mars, pendant une semaine. Une phase très importante dans toute recherche, ayant pour objectif de découvrir le terrain et le fonctionnement de l'entreprise ainsi

¹ Madeline GRAWITZ, *opcit*, p 27.

² Raymond BOUDON, *Les méthodes en sociologie*, Ed P.U.F, Paris, 1997, p 31.

³ Maurice Angers, *opcit*, p 58.

⁴ Lamoureux. A, *Recherche et méthodologie en sciences humaines*, Ed Laval, 1995, p 32.

que de recueillir les informations afin de choisir la technique adéquate pour notre enquête. Cependant, c'est au cours de cette période qu'on a pu cerner notre thème, vérifier nos hypothèses et par la suite on a testé les questions de notre pré-enquête avec le chef de service de formation, le chef de service de marketing, le chef de service de l'informatique et les responsables des RH, cela nous permet de recueillir un certain nombre d'informations se rapportant à notre étude à savoir :

- L'effectif des salariés et les différentes catégories socioprofessionnelles.
- Les différents outils de l'information et de la communication utilisés au sein de l'EPB.
- La réaction des salariés de l'entreprise aux différentes TIC.
- Les moyens mis en œuvre pour l'intégration des TIC.

Sans oublier qu'en cette période, on a eu la possibilité de nous familiariser avec le milieu de travail et son personnel et gagner leur confiance.

➤ **Le questionnaire :**

Vu la nature de cette étude qui est quantitative, on a opté pour la technique du questionnaire qui représente un outil de travail important. Il traduit l'objectif de la recherche en question présentée selon une suite logique afin de collecter des données qui seront classées, analysées et interprétées. Il se définit comme « technique d'investigation scientifique utilisée auprès des individus, qui permet de les interroger de façon directe et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et d'établir des comparaisons chiffrées ». ¹

Pour le recueil des données quantitatives, des questionnaires ont été administrés aux salariés de l'EPB.

Mucchielli, définit le questionnaire comme « une suite des propositions, ayant une certaine forme et un certain ordre, sur lesquelles on sollicite l'avis, le jugement ou l'évaluation d'un sujet interrogé ». ²

¹ Maurice Angers, *opcit*, p 146.

² MOSCOVICI Serge et BUSCHINI Fabrice, les méthodes des sciences humaines, 1^{er} éd, P.U.F, Paris, 2003, p 189.

Notre questionnaire contient des questions ouvertes, fermées « questions obligeant l'enquête à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses plausibles fournies. »¹ Qu'on a pu formuler d'après les lectures faites sur le thème, on distingue deux sortes de questions fermées utilisées :

- Dichotomique : l'enquête choisit une réponse entre oui ou non.
- A choix multiples : on offre un éventail de réponses plausibles à l'enquêté, questions à choix multiples et à une seule réponse permise et question à choix multiples à plusieurs réponses permises.

Notre questionnaire a une totalité de 24 questions, regroupé en trois (03) axes :

Le premier axe : est relatif aux données personnelles (sexe, âge...etc.)

Le deuxième axe : des questions relatives au changement technologique

Le troisième axe : des questions relatives à l'adaptation des salariés vis-à-vis l'adoption des TIC.

- **Le déroulement de l'enquête :**

Cette partie constitue une étape très importante dans notre recherche, c'est l'investigation sur le terrain. Elle s'est déroulée du 23 mars au 10 avril 2014.

7. La population d'enquête :

« La population est un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portant les observations ».²

¹ Maurice Angers, opcit, p 181.

²Ibid, p 320.

Notre étude est réalisée au niveau de l'EPB, qui contient trois catégories socioprofessionnelles. Dans notre étude, on a enquêté auprès d'une seule catégorie nommée 'maitrise' qui se compose de 680 salariés parce qu'elle est la plus adaptée à notre thème d'étude, sachant que la catégorie d'exécution qui contient un ensemble des salariés qui ne sont pas concernés par l'usage des TIC dans l'accomplissement de leur travail, cette catégorie se concentre sur le changement technique. Pour les cadres, on ne les a pas enquêté parce qu'autant que cadre, le changement introduit vient d'eux même, c'est eux qui introduisent les technologies.

7.1. L'échantillonnage :

Notre échantillon est un ensemble représentatif de notre population mère et qui possèdent les mêmes caractéristiques. C'est l'ensemble des agents de maitrise qui se compose de 90 salariés.

Afin de parvenir à notre échantillon d'étude, on a utilisé comme méthode d'échantillonnage la méthode aléatoire simple, puisque notre population est ciblée à l'avance, c'est l'ensemble des agents de maitrise et que notre thème nous oblige à suivre cette méthode pour obtenir des résultats représentatifs.

Après avoir suivre la méthode de l'échantillonnage, on a distribué 90 questionnaires, et on a récupéré 80 questionnaires.

8. Les obstacles rencontrés :

Durant la réalisation de notre étude, on s'est trouvé devant un ensemble de difficultés, qui se résument :

- La difficulté de trouver un terrain d'étude.
- Le manque d'expérience dans la réalisation d'une enquête pareille.
- Un manque de documentation au niveau de la bibliothèque de l'université
- La difficulté de distribuer les questionnaires ainsi que sa collecte, car on a perdu 10 questionnaires.
- Le manque de collaboration de certains salariés.
- Un manque de réponses sur les questions ouvertes.

Ce qui est apparu ces dernières années, c'est l'utilisation massive des TIC dans tous les secteurs de l'activité. Depuis quelques années, on a constaté une croissance rapide de l'utilisation des outils d'information et de la communication qui a révolutionné la vie humaine en générale et le mode d'organisation des entreprises en particulier, les TIC sont considérés comme un élément-clé des échanges d'information et un changement profond des structures économiques, des modes de d'organisation et de production.

Ainsi, dans ce chapitre, traiter des généralités sur les TIC nous permet de mieux connaître en quoi consistent les TIC et ce, concernant leur historique, leur différents types, leur rôle, leur avantages et inconvénients, ainsi l'introduction des TIC en Algérie.

1. Aperçu historique des TIC :

1.1. Développement des ordinateurs :

L'histoire de l'information est marquée par l'invention de machines spécialisées capables de classer des cartes dans des cases, de calculer des sommes et d'imprimer des rapports.¹

L'ordinateur « machine programmable de traitement automatique de l'information », est l'aboutissement d'évolution techniques liées au souci d'automatiser les opérations de calcul. Mais toutes ces opérations sont des progrès théoriques qui vont véritablement marquer la naissance de l'ordinateur :

En 1907-1943, le premier ordinateur programmable.²

EN 1946, VON NEUMANN établit une machine dotée de mémoire où on enregistre le programme et l'adapter au problème posé. L'histoire des ordinateurs est caractérisée par une diminution considérable de leur taille et de leur prix et parallèlement, une augmentation considérable de leurs capacités de traitement.³

En 1947, l'invention de transistor va vite appeler le développement d'une technologie qui permettra de rapetisser les autres composants de l'ordinateur et surtout de les intégrer.

¹LAUDON Kenneth et Jean Price LAUDON, Management de système d'information, 11^{ème} édition Pearson paris 2010, p 162.

² Walid KADRI, Introduction à l'informatique : principes et généralités, cours dispensés à l'université d'ORAN, 2011, p 05.

³ Daniel ETIMLE, professeur et l'ingénieur de l'INSA, Evolution de l'architecture des ordinateurs, cours dispensés à l'université de Paris-Sud, p 03.

Les années 1964 à 1975, ont vu l'arrivée de plusieurs mini-ordinateurs de différents grands compagnies. Ces ordinateurs dits de troisième génération sont caractérisés par l'utilisation massive de circuit intégrés.¹

La mise à la disposition des microprocesseurs va entraîner de deux types d'ordinateurs : le super ordinateur et le micro-ordinateur ou ordinateur personnel dans le mouvement de décentralisation du traitement de l'information. Ainsi, la miniaturisation va aussi permettre l'invention des calculatrices de poches, des montres à affichage numérique, des contrôles numériques d'appareils domestiques comme le four à micro-ondes, la machines à laver... etc.²

1.2. Développement des logiciels :

1.2.1. Le développement des systèmes d'exploitation :

L'instruction de l'ordinateur, ne sert pas à grand-chose. Les instructions sont contenues dans des programmes qu'on appelle logiciels (softwares). Parmi ces programmes on a essentiellement un qui est au fonctionnement de l'ordinateur. Il s'agit du système d'exploitation : c'est l'ensemble des programmes de base d'une machine permettant d'utiliser tous les services disponibles et assurant en particulier la gestion des travaux, des opérations d'entrée-sortie sur les périphériques, l'affectation des ressources aux différents processus, l'accès aux bibliothèques de programmes et aux fichiers ainsi la comptabilité des travaux.³

Un système d'exploitation (SE) est présent au cœur de l'ordinateur coordonnant les tâches essentielles à la bonne marche du matériel. C'est du système d'exploitation que dépend la qualité de la gestion des ressources (processeur, mémoire, périphériques) et la convivialité de l'utilisation d'un ordinateur.

Un SE résout les problèmes relatifs à l'exploitation des ressources de l'ordinateur en garantissant :

- Une gestion efficace fiable et économique des ressources physiques de l'ordinateur (notamment les ressources critiques telles que processeur mémoire...etc.) : il ordonne et contrôle l'allocation des processeurs, des mémoires, des icônes et fenêtres, des périphériques, des réseaux entre les programmes qui les utilisent, il assiste les programmes utilisateurs. Il protège les utilisateurs dans le cas d'usage partagé.

¹ Eric Cariou, Historique et architecture générale des ordinateurs, cours dispensés à l'université de Pau et des pays de l'Adour, p 04.

² Ghysel NGASSI NGAKEGNI, Impact des TIC sur le tissu productif des biens et services, Mémoire en vue d'obtention d'une ingénierie d'Etat en statistique et économie INSEA Rabat, Juin 2010, p 13.

³Ibid, p 13.

Il propose à l'utilisateur une abstraction plus simple et plus agréable que le matériel : une machine virtuelle permettant l'interaction avec les utilisateurs.

Le système d'exploitation est le logiciel qui prend en charge les fonctionnalités élémentaires du matériel et qui propose une plateforme plus efficace en vue de l'exécution des programmes.¹

1.2.2. Le développement des logiciels d'application :

Le succès des micro-ordinateurs n'est venu que dans la mesure où on a développé pour eux des logiciels pour réaliser des applications utiles, particulièrement dans le monde des bureaux. Ces applications seront d'abord des systèmes d'exploitation puis, des traitements de texte, des tableurs et des bases de données. Il faut dire également que la plupart des logiciels de cette génération seront des produits originaux créés spécialement pour les micro-ordinateurs ; certains types de logiciels n'existaient même pas avant l'arrivée des micro-ordinateurs.²

1.3. Réseaux et télécommunications :

Le développement des réseaux et des télécommunications a été évolutif depuis 1940, en effet on peut retenir les différentes dates suivantes :

1940 : première communication à distance entre machines à calculer : George stibitz de Bell Labs communique par télécrypteur, et fait fonctionner à distance, une machine à calculer à relais située à New York.³

1957 : Lancement du projet ARPA : Le lancement du satellite sputnik par l'URSS amène les américains à créer à l'intérieur de son département de la défense une agence nommée ARPA (Advanced Research Project Agency) dont le but est d'établir une avance américaine dans le domaine de la science et de la technologie à des fins militaires.⁴

1960 : Le premier réseau d'ordinateur : C'est en 1960, qu'on a installé le premier véritable réseau d'ordinateurs, dans le cadre du système de surveillance aérienne SAGE (Semi-Automatic Ground Environment).⁵

¹Ghynel NGASSI NGAKEGNI, opcit, p 14.

²Ibid, p 14.

³ M. Bullynck, Histoire de l'informatique, Cours dispensé à l'université du paris 8, p 77.

⁴ Henri Jorda. Le métier, la chaîne et le réseau. Ed L'Harmattan, 2002, p 74. (Version électronique)

⁵ Paul N, Edwards. « Pourquoi fabriquer les ordinateurs ? ». In La recherche hors-série, avril 2002, N°7, p 24.

1962 : Premier réseau commercial : en 1962, American Airlines est la première entreprise commerciale au monde à se doter d'un système de réservation de billets d'avion par ordinateur. C'est le premier grand réseau commercial d'ordinateurs.¹

1969 : ARPAnet, premier réseau informatique pour la recherche : ARP Anet (Advanced Research Projects Agency network) est, à l'origine, d'un réseau conçu par le département américain de la défense pour étudier le fonctionnement des réseaux d'ordinateurs et pour permettre à des chercheurs de s'échanger de l'information. La communication sur le réseau se fait par paires d'ordinateurs possédant chacune une adresse, qui s'échangent des informations. ARPAnet a tellement de succès qu'il sera divisé en deux, le MILNET pour les sites militaires et le nouveau ARPAnet pour les non-militaires qui va se transformer en internet.²

1971 : Invention d'un logiciel de courrier électronique : Ray Tomlinson de BBN crée un logiciel pour envoyer des messages à l'intérieur d'un réseau distribué.³

1973 : Premières conceptions internationales à l'ARPANET : L'université College of London d'Angleterre et le Royal Radar Establishment de Norvège se branche à ARPANET.⁴

Ethernet : est un protocole de réseau local.⁵

1978 : Le Vidéotex : Le vidéotex (ou vidéographie) est une technologie qui permet de transmettre de l'information textuelle ou graphique stockée dans un ordinateur, sur des écrans de télévision, que ce soit sous forme interactive (vidéotex) ou non interactive (télétexte). Les Anglais et les Français ont été les premiers à expérimenter cette technologie dans leur projet avec le succès que l'on connaît déjà.⁶

1980 : Internet : Au début des années 1980, prolifère dans les universités américaines, toute une génération de postes de travail individuel qui viennent remplacer les gros ordinateurs à temps partagés. Ces postes de travail permettent la communication en réseau. Désormais, ce ne sont plus seulement quelques grosses machines qui sont branchées sur le réseau ARPAnet mais de nombreuses petites machines individuelles. La National Science Foundation américaine installe cinq super-ordinateurs à des fins de recherche et les relie par un réseau le NSFNET. Puis des réseaux régionaux sont mis en place et interconnectés grâce à NSFNET. Ce système de réseaux fonctionne si bien qu'il finit par remplacer ARPAnet en 1990, mais les super-ordinateurs n'ont pas le succès escomptés et sont mis de côté. En 1991, sous

¹Ghnel NGASSI NGAKEGNI. Op.cit. P 14.

² Henri Jorda. Opcit. P 75.

³ Arnaud Alcabez, Thierry Frache. Histoire de la messagerie électronique. Ed Microsoft exchange server. P 01.

⁴Stig Legrand. Histoire de l'Internet. Ed Marginal, janvier 2005. P 06.

⁵ Christian Groepelin. « Ethercat : L'Ethernet de terrain ». In J'automatise, Mai-Juin 2005 N°40. P 53.

⁶ Ghysel NGASSI NGAKEGNI. Opcit. P 14.

l'impulsion du sénateur Al Gore, devenu par la suite vice-président des Etats-Unis, le Congrès américain vote un budget de 400 millions de dollars à la National Research and Education Network (NREN) pour relier des chercheurs entre eux et permettre aux écoles américaines de la maternelle jusqu'à la fin du high school d'être reliées au réseau Internet. On décide également d'ouvrir internet au commerce. L'idée est lancée de créer l'autoroute de l'information. C'est ainsi, qu'internet connaît une expansion formidable non seulement aux Etats-Unis mais également partout dans le monde.¹

1985 : Apple lance son réseau Apple Talk : Apple lance une technologie de réseau local bien plus convivial et moins cher que d'autres réseaux.²

1990: Naissance du World Wide Web (WWW): le centre d'étude et de recherche nucléaire, le CERN, dont le siège est situé à Genève en Suisse, lance le World Wide Web (WWW) pour permettre aux chercheurs d'échanger rapidement des informations textuelles y compris des images fixes ou animées et du son. Cette nouvelle façon d'échanger de l'information deviendra très vite populaire grâce aux logiciels de navigation hypertextuelle qui en facilitent l'accès.³

1994 : Explosion d'Internet avec le World Wide Web (WWW) : L'année 1994 est l'année d'internet qui connaît une expansion fulgurante avec l'arrivée massive des entreprises sur le World Wide Web.⁴

1.4. Technologie audiovisuelles :

L'histoire de technologies audio-visuelles commence par des premières images cinématographiques de l'arrivée d'un train en gare, des images de synthèse à la réalité virtuelle. Cela va également des premiers battements de tambours des volutes de fumée pour communiquer aux communications télégraphiques et aux premières conversations téléphoniques, des sons enregistrés sur des cylindres de métal, puis sur des disques de vinyles et des rubans magnétiques aux disques optiques numériques.

Le système télégraphique à bande perforée, l'enregistrement sonore, le gramophone, le disque par Berliner, l'enregistrement magnétique, le vidéodisque au laser, premier lecteur CD-ROM, ont été respectivement inventé en 1874, 1877, 1882, 1887, 1898, 1972, 1984.¹

¹Ghynel NGASSI NGAKEGNI, Opcit, p 14.

² Jean Michel Saillement, Passeport pour les médias de demain. Ed presse Universitaires de Lille, France, 1994, p 69. (Version électronique)

³ Marie Lebert. Le web, une version encyclopédie multilingue. Diffusé par le Projet Gutenberg, p 02.

⁴ Jean Michel Rodés, Geneviève piejut, la mémoire de la société de l'information. UNESCO, France, 2003. N°328197B, p 31.

2. Les différents types des TIC :

Selon l'OCDE, le secteur des TIC est la somme de trois secteurs : le secteur informatique, le secteur électronique et le secteur des télécommunications. On distingue donc les catégories suivantes relatives au secteur des TIC :

- **Le secteur informatique :** dans lequel on a : machines de bureau, ordinateur personnels, grands ordinateurs, serveurs, matériels de réseaux, périphériques, cartes...etc.
- **Le secteur électronique :** dans lequel on : composants électroniques, semi-conducteurs, circuits imprimés, équipements de l'électronique grands public (téléviseurs, récepteurs radio, lecteurs de disques, magnétoscopes), instruments de mesure, instruments de navigation, ordinateurs, productiques...etc.
- **Le secteur des télécommunications :** dans lequel on : équipements professionnels de transmission, commutateurs, relais, terminaux destinés aux usagers, câbles, fibres optiques...etc.²

Les TIC sont donc des technologies qui ont la propriété d'intervenir sur les mécanismes de coordination en développant les possibilités de traiter, de transmettre ou de réunir les informations nécessaires à la coordination des unités. Elles ne présentent pas cependant toutes les mêmes caractéristiques au regard des déterminants organisationnels de leur diffusion ainsi que de leur impact sur les mécanismes de coordination. Le mode de diffusion et l'impact d'un fax ne sont pas identiques à ceux d'un système reliant des postes informatiques au sein d'un réseau.

C'est la raison pour laquelle Eric Brousseau et Alain Rallet proposent une typologie des TIC. Cette typologie n'est pas fondée sur des critères techniques mais sur des propriétés organisationnelles. Nous distinguons trois types d'outils : les outils de télécommunication, les outils informatiques et les outils télématiques.

Les outils de télécommunication servent à la communication interindividuelle directe. La communication se fait en "langage naturel". Le téléphone, le fax, le courrier électronique en sont des exemples.

¹ Ghynel NGASSI NGAKEGNI. Opcit, p 14

²Ibid, p 17.

Les outils de télécommunication servent à la communication interindividuelle directe, la communication se fait en “langage naturel“. Le téléphone, le fax, le courrier électronique en sont des exemples.

Les outils informatiques occupent des fonctions localisés de collecte, de traitement et de stockage de l'information. Les opérations effectuées restent dans les limites de la composante organisationnelle observée (poste de travail, service...) si l'organisation de référence est respectivement l'équipe, l'entreprise, l'industrie...

Les outils télématiques relient des systèmes informatiques entre eux (l'Echange de documents informatisés) ou des terminaux à des systèmes informatiques (consultation de bases de données par exemple). Les outils télématiques se distinguent des outils informatiques car ils interviennent directement sur les mécanismes de coordination entre les composantes organisationnelles dont ils participent à automatiser les procédures. L'efficacité locale des outils de télécommunications s'ajoute à une efficacité organisationnelle. Ils distinguent également des outils de télécommunication car ceux-ci n'impliquent pas une formalisation du contenu de la communication ou de la procédure de coordination.

C'est trois types d'outils ont des propriétés organisationnelles différentes. Les outils informatiques ne cherchent pas directement les mécanismes organisationnels.

Leur diffusion en est facilitée car elle n'implique pas a priori de conditions organisationnelles mais a contrario leur impact est localisé, l'efficacité des mécanismes de coordination n'est pas bouleversée.¹

Les outils télématiques ont des propriétés contradictoires : agissant directement sur les mécanismes de coordination, leur introduction et leur diffusion sont soumises à des conditions organisationnelles fortes mais leur impact potentiel sur les mécanismes de coordination est plus élevé.

Les outils de télécommunication sont, à l'opposé des outils informatiques, des supports de la coordination, mais, à la différence des outils télématiques, sont relativement neutres à l'égard des mécanismes de coordination. Ils les facilitent-pensons aux mobiles, mais n'en affectent pas la logique. Leur diffusion est plus aisée mais elle modifie peu les organisations.²

¹ Eric Brousseau Alain Rallet, Le rôle des TIC dans le changement organisationnel, in Guilhon B, Huard P, Orillard M. et Zimmerman JB, éd, Economie de la connaissance et organisation, Entreprises, territoires, réseaux, L'Harmattan, Paris, 1997, p 03.

² Ibid, p 03.

Les TIC englobent :

L'utilisation de l'internet, de l'e-mail, les technologies des télécommunications des satellites et des téléphones mobiles, les techniques nouvelles câbles, les ordinateurs puissants et rapides (coût réduit), les systèmes d'information dans la prise de décision, les réseaux nationaux et internationaux et les banques d'information, les liaisons électroniques (connexions) des banques de données de l'internet.

Les technologies de réseaux sont des technologies qui permettent de diffuser, partager, utiliser l'information par l'ensemble des membres de l'organisation à savoir : l'Internet, l'Intranet, l'Extranet, ERP, Workflow, Groupware.

1.1.L'Internet :

Il dépend de l'évolution du projet Arpanet (initialisé en 1967) visant à relier les sites informatiques des universités et instituts de recherche travaillant pour le ministère de la défense des USA réseau robuste.

Projet du Pentagone pour créer un réseau reliant entre elles toutes les entreprises devant travailler pour l'armée américaine. Ce réseau a servi d'ossature pour créer internet. Aujourd'hui c'est un ensemble ouvert de réseaux d'ordinateurs reliés entre eux à l'échelle de la planète qui permet aux utilisateurs de communiquer entre eux et d'échanger de l'information. Inter pour interconnexion et net pour l'anglais network qui signifie réseau. L'internet et le net, c'est le réseau des réseaux informatiques.¹

Au-delà de la diversité des terminologies, internet est un réseau électronique qui permet de relier tous les ordinateurs du monde.

L'entreprise, quelque soit sa taille, se trouve au cœur de l'activité économique et ne pourrait rester à l'écart d'une telle évolution. Son avenir dépendra de l'importance accordée par les dirigeants à cette mutation.

Toute entreprise doit réagir en temps réelle et être en mesure de sauvegarder voir améliorer sa position compétitive dans le marché.

Selon Bill Gates, PDG de Microsoft : « Internet entraînera de nombreux changements dans la société parce que c'est potentiellement un moyen extrêmement efficace de mettre en contact acheteurs et vendeurs ». ²

¹Abdelkader RACHEDI, opcit, p 22.

²Ibid, p 22.

Internet emportera des transformations radicales le long d'au moins trois axes différents :

- Internet marque une révolution en matière de coûts de transmission de l'information. Cette technologie bonne marché et standardisée permettra des gains d'efficacité incalculable.¹
- Internet marque une révolution dans le domaine du marketing. L'interconnexion en temps réel d'individu est d'entreprise réduira le temps de cycle allant des études de marché à l'innovation, en passant par le retour d'information.
- Internet marque une révolution dans les affaires. Non seulement la technologie facilite la stratégie, mais elle l'inspire aussi dans certains cas. Sa nature de réseau change fondamentalement la façon dont l'entreprise peut créer de la valeur.

Le Web, est surtout un espace de communication qui a connu quatre utilisations : Surf, Courrier, Forums, Chat. La première consiste à la consultation de pages identifiées par une adresse (URL). L'URL est une traduction de l'adresse IP en langage plus convivial. Le passage d'URL en IP et vice versa se fait au moyen du DNS, le système des noms de domaines. Cette activité peut être documentaire ou tout simplement correspondre à une sorte de ballade, comparable à une flânerie dans une grande bibliothèque.

La deuxième application est l'utilisation de réseau comme moyen de communication à proprement parler, via le courrier électronique ou les forums de discussions, en direct ou en différé.

Le troisième est les forums de discussions sont aussi très utilisés. Ils consistent en une discussion sur un sujet donné ou chaque internaute peut poster sa contribution au débat. Les forums sont souvent l'outil adéquat pour des séances de brainstorming puisqu'ils permettent à chacun de développer son point de vue. Plus récemment sont apparus les forums en temps réel ou "chat" qui permettent de véritablement de dialoguer en temps réel, entre plusieurs utilisateurs.

La messagerie électronique est une application courante sur les réseaux locaux et grande distance dont Internet. Elle permet un échange de message texte pouvant être accompagnés d'éléments multimédias (sons, images, vidéo et autres documents informatisés). Selon « HERBERT Simon » elle permet d'envoi de messages écrits entre usagers pourvus d'une

¹Abdelkader RACHEDI, opcit, p 22.

adresse électronique : cette adresse indique quel est le serveur (site informatique) auquel est rattaché le destinataire.

L'e-mail donne les coordonnées qui permettent de localiser un utilisateur dans le cyberspace et détermine son existence.

Le Web 2.0 :

L'utilisation des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Myspace, LinkedIn, Via deo et autres) a révolutionné l'usage de web dans le grand public, et plus spécialement au sein d'un public de jeunes actifs issus de ce qu'on désigne sous le terme de « génération Y » ou « digitalnatives ». Ces réseaux sociaux ont pu naître grâce aux nouvelles fonctionnalités du web, devenu Web 2.0, qui a repoussé les limites de l'interactivité, de la collaboration et du partage de documents multimédia.¹

Arrivées sur le marché du travail, ces jeunes générations amènent avec elles ces nouveaux usages technologiques ce qui a poussé les entreprises à tester les usages du Web 2.0 et à réviser leur mode d'organisation.

Ces usages permettent aux collaborateurs, partenaires, prestataires et clients de créer un réseau de connaissances partagées. En effet, l'usage de ces outils donne aux entreprises le pouvoir de connecter les collaborateurs à travers les domaines professionnels, la distance et les langues. Une équipe unie développe un sens aux objectifs partagés et aide à promouvoir la transparence et consolider le capital de l'entreprise. Les nouvelles technologies proposent de nouveaux modes de travail et posent des défis à l'organisation fonctionnelle de l'entreprise et à sa culture. Selon Gary Hamel « l'entreprise capable d'exploiter les nouveaux potentiels des usages collaboratifs sera en mesure de proposer les meilleures produits et services et pourra bâtir de réels partenariats avec ses partenaires et ses clients ».²

Les nouveaux usages du Web 2.0 permettent à l'entreprise :

- ✓ un meilleur usage du capital humain au sein de l'entreprise : attraction accrue des ressources humaines, meilleure fidélisation du personnel, meilleur climat de confiance, meilleure identification d'expertises, accélération de la mobilité, flexibilité accrue des structures ;

¹ Didier KRAINC, « Les entreprises commencent à adopter massivement les nouveaux usages du Web 2.0 ». In Web 2.0 : opportunités pour l'entreprise. Ed TELECOM, N°156, p 12.

² F. CREPLET et autre. L'entreprise 2.0. Ed Atelya VOIRIN, Janvier 2011, p 04.

- ✓ une capacité d'innovation accru : cycles d'innovation plus courts, emphase importante sur créativité des collaborateurs, communication plus spontanée et pertinente ;
- ✓ une plus grande réactivité dans la résolution de problèmes non routiniers inhérents à la complexité croissante de notre environnement,
- ✓ une meilleure satisfaction des clients : par le biais de dialogues directs et une meilleure compréhension de leurs besoins, problèmes, objectifs ;
- ✓ un marketing plus ciblé : à travers une meilleure compréhension des tendances du marché, des activités des concurrents, des nouvelles stratégies de marketing ;
- ✓ le développement du capital social.¹

3. Le rôle de l'Internet dans l'entreprise :

Internet est un puissant outil qui permet à l'entreprise de mettre en action différentes stratégies, il ne constitue pas en soi une stratégie. On peut en revanche lancer des stratégies qui tirent une grande force dans le commerce électronique.

Selon cette conception, internet ne crée pas de nouvelles débouchées, mais il rend ceux qui existent plus passionnants que jamais. Il modifie également la dynamique de l'activité économique. L'inter connectivité rendue possible par internet ne reliera de plus en plus étroitement à nos clients et à nos fournisseurs : une simple relation commerciale se transformera en partenariat ou tout le monde gagne.

L'internet, un outil de modernisation de la GRH :

L'internet a pris sa place en force dans l'entreprise, notamment dans la fonction ressources humaines. Du coup, on ne parle plus que d'e-RH qui constitue un choix stratégique de modernisation des modes d'organisation et de valorisation du capital humain, passant nécessairement par la mise en place d'un progiciel de gestion des ressources humaines (SIRH). Le vocable comprend l'e-recrutement, l'e-formation (ou e-learning), l'e-gestion de carrière et l'e-organisation.²

- L'e-recrutement, est le plus utilisé, parce que le plus simple à mettre en place. Il est très utile pour le candidat et lui permet de prendre connaissance de l'entreprise avant de débiter le processus de recrutement.

¹F. CREPLET et autre, opcit, p 04.

² Kamel GHSSISS. L'informatisation de la GRH. Mémoire en vue de l'obtention d'un magister en science économique et gestion, université Abdelmalek Essaadi, 2008, p 29.

Pour l'entreprise, le DRH ou le chargé du e-recrutement à la possibilité de présenter en détail les spécificités de son entreprise, la politique RH, les descriptions de poste, les opportunités de carrière...ou pourquoi pas, d'y insérer des images vidéos.

Autre avantage pour l'entreprise, les gestionnaires du site à la latitude de procéder à la mise à jour à un rythme que les modes de recrutement classiques ne permettent pas certaines entreprises offrent la possibilité aux candidats internautes de prendre rendez-vous avec les collaborateurs pour mener des entretiens informels avant de déposer leur candidature ou à un stade de processus de recrutement défini par l'entreprise.

Par ailleurs, l'e-recrutement permet de résumer les détails de recrutement par rapport à un recrutement dit classique car la souplesse d'une candidature électronique rend les opérationnels RH plus réactifs. Ainsi, un recruteur peut traiter une candidature et répondre immédiatement. Il peut aussi la diffuser simultanément aux entités concernées sans devoir passer par les circuits classiques de diffusion.

Certaines entreprises s'engagent à répondre aux candidats dans des détails très courts et d'autres offrent aux candidats la possibilité de suivre en ligne l'évolution du parcours d'une candidature.

L'e-recrutement permet également une communication sans frontières. Ce qui est très important pour les entreprises à la recherche d'un profil rare.¹

- L'e-Learning, Il a encore du mal à décoller, même c'est des portails ou des structures spécialisées dans la formation à distance espèrent toujours créer le déclic chez les entreprises.

L'atout majeur d'une éventuelle entrée dans les mœurs de la formation à distance est sans doute une réduction considérable des coûts de formation (frais de déplacement, hébergement, etc.) et la meilleure allocation des ressources en fonction (coût de l'absence du collaborateur de son lieu du travail).

- L'e-gestion des carrières, Il se fait essentiellement par le biais de deux outils : les bourses de l'emploi en ligne, propres aux entreprises, et le module de gestion de

¹ Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, 2008, p 233.

carrière compris dans les progiciels de GRH, L'e-gestion peut avoir trois types d'utilisation :

Premièrement, la mobilité interne : Il s'agit ici de mettre en réseau les offres d'emplois internes afin de permettre aux collaborateurs de consulter les offres immédiatement après leur dépôt sur l'intranet. En retour, il leur donne la possibilité de déposer des candidatures spontanées ; ce qui avantage les opportunités d'évolution interne et limite des départs vers la concurrence.

Deuxièmes, la mise en réseau des enquêtes de rémunération. A ce niveau, les managers (autorisés) ont la possibilité de connaître notamment les salaires médians, minimaux, par poste, au sein de l'entreprise et comparativement au marché du travail et peuvent ainsi devenir acteurs auprès de la DRH dans le processus de revalorisation salariale au moment du calcul du budget, des évaluations annuelles ou des demandes d'augmentations salariales.

Enfin, l'évaluation des performances. En dehors de l'entretien annuel, chaque collaborateur peut s'auto-évaluer à n'importe quel moment ; cela suppose la mise en ligne d'un répertoire des matières et d'un référentiel de compétences. Ainsi, tous les postes décrits par le biais de résultat permanents entendus, des principales activités et des niveaux de compétences requis constituent, pour les collaborateurs, un outil d'auto-évaluation ainsi qu'un panorama de tous les postes de l'entreprise des chemins de carrière possibles par poste.¹

- L'e-organisation permet un dialogue en ligne permanent favorisant le management à distance. Il reste d'utilisation très limitée dans les entreprises mais revêt une grande utilité dans des domaines comme l'alimentation des outils de reporting, l'efficacité des échanges d'information et le suivi minutieux des activités des collaborateurs, surtout s'ils sont sur des sites dispersés.²

2.2. L'Intranet :

L'Intranet désigne des réseaux privés utilisant les technologies d'Internet. C'est un réseau à usage privé, utilisant tout ou partie des technologies ou infrastructures de l'Internet pour transporter et traiter les flux d'information internes d'un groupe d'utilisateurs (au sein d'une

¹ Michel Mathieu SUNGU MUANDA, Les nouvelles organisations et transformation du travail, Mémoire en vue de l'obtention d'un magistère en management des ressources humaines, université de Protestante au Congo, 2005, p 26

² Michel Mathieu SUNGU MUANDA, *opcit*, p 28.

même entreprise ou administration). Il peut être utilisé indépendamment ou en complément d'Internet. Il sert bien sûr à communiquer mais également à formaliser une connaissance à partager (Groupware, ou travail Collectif), à déployer des applications (diminution des coûts), à suivre des Procédures ou processus (Work flow).

Si l'on veut une définition formelle de l'Intranet, on peut dire que : "C'est un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'Internet". Il permet de relier entre les systèmes d'information internes de l'entreprise grâce à l'Internet, d'unifier les éléments (objectifs, relations de travail, activités, projets, culture de l'entreprise), d'échanger et d'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail ... Tout cela en temps réel et sans préalable hiérarchique.¹

▪ **Le fonctionnement de l'Intranet dans l'entreprise :**

Il a été toujours perçu comme la plateforme servant le mieux la GRH et ce que, non seulement il sert l'individu, mais également la groupe et de l'entreprise. Aussi, de par sa conception, en tant qu'outil d'entreprise, il est conçu autour des objectifs de cette dernière et à base de sa stratégie. Ainsi, il crée un rapprochement sur, entre l'entreprise et ses acteurs (employés) tout en favorisant l'autonomie de ces derniers et leur indépendance (satisfaction individuelle, capacité de décision à tout niveau) ce qui permet de développer l'invitation et la création au niveau de l'individu comme au niveau du groupe.²

Il permet de mettre facilement à la disposition des employés des documents divers et variés. Cela permet d'avoir un accès centralisé et cohérent à la mémoire de l'entreprise, on parle ainsi de capitalisation de connaissances. De cette façon, il est généralement nécessaire de définir des droits pour les utilisateurs de l'intranet aux documents présents sur celui-ci, et par conséquent une authentification de ceux-ci afin de leur permettre un accès personnalisé à certains documents. Des documents de tous types (textes, images, vidéos, sons,...) peuvent être mis à disposition sur un intranet. Ainsi, les fonctions qu'un réseau intranet peut réaliser au sein d'une entreprise sont, entre autres :

- La mise à disposition d'informations l'entreprise ;
- La mise à disposition de documents techniques ;

¹Abdelkader RACHEDI , Opcit.,p29.

²Ibid, p 29.

- La mise à disposition d'un moteur de recherche de documentations ;¹
- La réalisation d'un échange de données entre collaborateurs ;
- L'entretien d'un annuaire du personnel ;
- La gestion de projets, d'outils d'aide à la décision, d'application, des agendas, d'ingénierie assistée par ordinateur ;
- La fourniture d'accès à la messagerie électronique ;
- L'outil de base des forums de discussion, de fourniture des listes de diffusions, du chat en direct ;
- La fourniture d'interface de visioconférence ;
- Le télétravail pour permettre à un salarié de travailler depuis son domicile ;
- Le portail vers Internet.

De cette façon un réseau intranet favorise la communication au sein de l'entreprise et limite les erreurs dues à la mauvaise circulation d'une information.²

2.3.L'Extranet :

Le terme "Extranet" désigne un réseau Intranet dont l'accès est autorisé à un public extérieur restreint (clients, fournisseurs, partenaires, etc...), constituant un réseau fermé c'est un site Internet dont quelque unes des pages ou toutes les rubriques sont accessibles par un mot de passe. Ce système permet par exemple : - limiter la consultation des informations confidentielles aux clients, distributeurs ou abonnés.

L'extranet élargit l'accès au réseau Intranet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionner (clients, fournisseurs).les fonctions d'accès aux publics extérieurs sont réduites en fonction du type de données et d'utilisateurs.

L'Extranet permet donc de s'approprier les outils d'Internet tout en développant une infrastructure propre à l'entreprise et en contrôlent les problèmes de sécurités. Mais l'Intranet reste tourné vers l'entreprise et ne permet pas de s'ouvrir vers ses partenaires extérieurs. Ainsi, L'Extranet offre la possibilité d'ouvrir L'Intranet à l'extérieur à destination de tiers à l'entreprise telle que des clients ou des fournisseurs.³

Un extranet est donc l'extension du réseau Intranet aux différents partenaires externes de l'entreprise. Il a pour but l'amélioration de la qualité du service rendu entre les

¹ Josef KAMGUIA. Qualité de service d'un réseau intranet, Mémoire en vue de l'obtention d'un Master en management des systèmes d'information et d'application géographique. Juin 2004, p 03.

²Ibid, p 03.

³ Abdkader RACHEDI, opcit, p 37.

partenaires, l'amélioration de la connaissance de ces partenaires afin de faciliter leur fidélisation.

Si la finalité principale de l'Intranet était d'améliorer la rentabilité de l'entreprise par la réduction des coûts, l'extranet va permettre d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise.¹

2.4.L'ERP :(Entreprise Ressource Planning)

L'ERP est couramment utilisé pour désigner les progiciels de gestion intégrés.² Un progiciel gérant les flux internes de l'entreprise autour d'un élément central qui généralement est une base de données.³

Il connaît un véritable succès auprès des entreprises et sa mise en œuvre constitue une refonte du système d'information de gestion, mais surtout une remise à plat des procédures de gestion au sein de l'organisation. Les ERP sont désormais des outils de normalisation, de standardisation des processus de gestion des entreprises. Ils proposent des fonctionnalités riches et éprouvés, fondées sur les meilleures pratiques. C'est ainsi que la quasi-totalité des grandes entreprises mondiales sont déjà équipées d'ERP et de plus en plus de PME cherchent à construire un système informatique unifié qui s'appuie sur ce progiciel.

Ainsi, pour prendre des décisions par rapport à leurs activités, les entreprises doivent analyser des volumes importants de données issues de diverses sources internes (chiffres provenant de la gestion) ou externes (fournisseurs, partenaires, clients) à l'entreprise.

La maîtrise des flux d'information nécessite l'exploitation d'outils de synthèse affichant les informations selon les besoins spécifiques des utilisateurs, ce qui conduit les entreprises à s'orienter vers des progiciels de gestion intégrée appelés ERP entreprise ressource planning.

C'est une famille de logiciels très puissants, capable de centraliser et d'analyser tous les flux d'information de l'entreprise. Les ERP évitent la double saisie. Ils permettent

¹ Vincent Foucault. De la circulation de l'information management des connaissances. Mémoire en vue de l'obtention d'une licence en sciences de management, université François Rabelais de Tours, IAE, 2007, p 18.

² Tawhid Chtioui. L'ERP : les effets d'une normalisation des processus de gestion. Allocataire moniteur de 3eme année, Université Paris Dauphine, p 04.

³ MARTINS CAMBAO Carlos MALIK Douma ASTASIO Antonio. Les solutions ERP. Brique E-Mage, Mars 2002, p 03.

d'augmenter la productivité des services administratifs. La situation comptable de l'entreprise est connue en temps réel.¹

▪ **Le fonctionnement d'un ERP :**

Ces progiciels exposent des architectures semblables et des fonctionnements similaires. Ils sont organisés par modules, chaque module couvre une grande fonction de l'entreprise et intègre les traitements des informations pour les différents processus de gestion concernés. Souvent, le module comptable ou financier constitue le noyau autour duquel s'organisent les autres modules.² Un progiciel ERP fonctionne sur la base d'entités comptables. Une entité comptable est une entité ou un groupe d'entités économique qui ont en commun une grille d'analyse des informations de gestion, un calendrier comptable, une devise comptable de référence. Tous les modules rattachés à une entité possèdent les mêmes règles de fonctionnement.³

2.5. Le Groupware :

Le Groupware (collecticiel en français) est un mode de travail collectif utilisant les nouvelles technologies de l'information. Il comprend l'ensemble des matériels et logiciels nécessaires à la mise en œuvre d'un environnement partagé et interactif.

C'est un processus de travail de groupe désignant les outils informatiques facilitant le travail d'équipe de projet. Il offre ainsi une meilleure complémentarité à la messagerie électronique.⁴

C'est un concept qui porte avant tout sur le processus de communication et le travail en groupe en utilisant un logiciel.

L'Association Française pour la Cybernétique Economique et Technique (A.F.C.E.T) : définit le groupware : comme l'ensemble des techniques et méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objet commun à plusieurs acteurs séparés ou réunis par le temps ou l'espace à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe.⁵

¹ DOUSSY Madeleine. Information & communication le STG, Bréal, Rosny sous-bois, 2005, p 175.

² Tawhid Chitioui, *opcit*, p 05.

³ *Ibid*, p 05.

⁴ J Legrand. Le groupware. Support de cours en Informatique de Gestion, p 02.

⁵ Abdelkader RACHEDI, *opcit*, p 37.

Les différentes catégories d'application classées dans le domaine de Groupware. On y trouve les applications suivantes :

- Publication.
- Bases collectives.
- Dossiers partagés.
- Coordination (Workflow).
- Formulaires.
- Discussion (ou Forum)
- Agendas.
- Messagerie et annuaires¹.

L'intérêt de ce Groupware est avant tout l'amélioration de la capacité de réaction en termes de rapidité et de qualité ainsi l'information peut circuler plus vite avec de meilleur potentiel de coopération, ainsi il est possible de mettre en réseau les compétences disponibles dans l'entreprise.²

Il facilite trois mécanismes fondamentaux inhérents à toute organisation humaine : la communication, la coordination et la coopération. Ces mécanismes sont des concepts clés des sciences de l'organisation qui caractérisent une forme de structure qui s'impose comme la plus apte à relever les défis d'un environnement toujours plus changeant et toujours plus complexe, c'est-à-dire, l'équipe.³

2.6.Le Workflow :

Un workflow est un flux d'informations au sein d'une organisation, comme par exemple la transmission automatique de documents entre les personnes.

On appelle « Workflow » (traduisez littéralement « flux de travail ») la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé processus opérationnel ou bien procédure d'entreprise). Le terme de « Workflow » pourrait donc être traduit en français par « gestion électronique des processus métier ». De façon plus pratique, le workflow décrit le circuit de validation, les tâches à réaliser entre les différents acteurs d'un

¹ J Legrand, opcit, p 02.

² Abdelkader RACHEDI, opcit, p 38.

³ Mélissa Saadoun. Intranet&Groupware : Pour travailler en équipe. Article diffusé par le Professeur International, Directrice de MS Institute et Expert international en TIC, France, p 03.

processus, les délais, les modes de validation, et fournit à chacun des acteurs des informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche. Il permet généralement un suivi et identifie les acteurs en précisant leur rôle et la manière de le remplir au mieux.¹

Il est défini comme un ensemble de dispositifs technique permettant la diffusion, l'administration et l'exécution d'un flux d'information au sein du groupe de travail.

Le champ d'application du workflow est une forme de travail impliquant un nombre limité de personnes devant accomplir, en un temps limité, des tâches articulées autour d'une procédure, définie et aillant un objectif global.²

Il permet également d'optimiser la cohésion entre les intervenants et les temps de réponses, de simplifier le travail de chacun en lui précisant les tâches à réaliser en prévoyant des procédures prédéfinies.

Généralement le workflow prend en charge les trois tâches de base suivante :

- ✓ Gérer les procédures de travail.
- ✓ Coordonner les charges et les ressources.
- ✓ Superviser le déroulement des opérations.³

3. Le rôle des TIC dans le changement organisationnel :

Au départ du processus, les caractéristiques de l'organisation apparaissent comme une contrainte à l'introduction des TIC. Les TIC sont en effet introduites dans les organisations existantes pour en améliorer les procédures : on ne structure pas des organisations pour introduire des technologies mais on introduit des technologies pour améliorer l'efficacité des organisations, sachant que les caractéristiques de celles-ci sont, toutes choses égales par ailleurs, principalement déterminées par la nature de leur activité et de leur environnement. La diffusion des technologies dépend donc des caractéristiques des organisations dans lesquelles elles sont utilisées. Ces caractéristiques constituent les conditions initiales du processus de coévolution des TIC et des organisations. Elles pèsent ensuite sur les trajectoires du processus.

Une fois introduites, les TIC ont un impact sur les organisations dans la mesure où elles contribuent à modifier l'efficacité relative des mécanismes organisationnels. Par

¹ Serge K. LEVAN. Travail coopératif : quand la distance permet le rapprochement. Ed Parution, Paris, 2004, p 04.

² Abdelkader RACHEDI, opcit, p 38.

³Ibid, p 38.

exemple, si l'on montre que les TIC ont pour effet d'accroître l'efficacité d'un système Hiérarchisé de décision en court-circuitant certains niveaux intermédiaires de collecte d'information ou de transmission des directives, la diminution possible des niveaux hiérarchiques entraînera des changements importants dans la structure de l'organisation et son management. Toutefois, les changements impulsés par les TIC rencontrent des limites.

En effet, les modèles d'organisation répondent à des déterminants qui résultent pour l'essentiel de facteurs externes (nature de l'activité et de la demande, formes de concurrence, environnement réglementaire...). Les TIC peuvent faire évoluer la structure ou le mode de fonctionnement d'une entreprise.¹

Les TIC apparaissent comme porteuses de mutations organisationnelles vectrices de leurs effets sur l'économie et la société. Les TIC ne sont pas porteuses en elles-mêmes de modèles organisationnels déterminés, plus centralisés ou inversement plus décentralisés, plus hiérarchiques ou au contraire plus marchands, nécessairement plus flexibles (car la flexibilité programmée peut se vérifier facteur de rigidité en cas de changement brutal de

l'environnement), etc. Les TIC permettent avant tout de lever certaines contraintes permettant de choisir les formes organisationnelles adaptées à l'environnement ou à la stratégie.²

Dans un ouvrage récent de Vendramin, Laure Lemaire et Gérard Valenduc ont proposé de distinguer différents rôles assignés aux TIC en tant qu'un instrument stratégique dans le changement organisationnel :

- Le cas le plus répandu est celui où la technologie joue un rôle de faciliter des changements. Dans cette vision, les TIC offrent une panoplie d'outils, modulables et adaptables à souhait. C'est ce qui se passe, par exemple, quand les TIC sont utilisées pour faciliter de multiples formes de travail flexible.
- La technologie peut aussi jouer un rôle plus fort, quand elle fournit une infrastructure de base indispensable au changement organisationnel. C'est le cas du développement des services financiers, où les TIC ne sont pas seulement un facilitateur de restructuration, elles constituent aussi le support même des nouveaux services.
- La technologie peut encore jouer un rôle plus dynamique, quand elle sert d'incitateur à l'innovation, plus particulièrement à l'innovation de produits et à l'innovation de

¹ Eric Brousseau, Alain Rallet, *opcit*, p 02.

² Eric Brousseau, Frédéric Moatty. Perspectives de recherche sur les TIC en sciences sociales : les passerelles interdisciplinaires d'Avignon. Article publié au centre national de la recherche scientifique, février 2003, p 03.

services. Ce rôle dans la conception et la diffusion de nouveaux produits, matériels et immatériels (services) et d'autant plus important que de nombreux auteurs regrettent que les TIC aient été jusqu'ici essentiellement comme facilitatrices d'innovations de procédés, conduisant à une rationalisation sans innovation.

- En raison de la nature systémique, la technologie peut aussi jouer un rôle de traducteur, c'est-à-dire matérialiser une stratégie de réorganisation abstraite. Dans ce cas de figure, la technologie incarne une stratégie, souvent trop complexe pour être perçue comme telle.¹

Mais les TIC ne sont pas seulement un instrument au service du changement dans les organisations, elles l'accompagnent, interagissent avec les transformations organisationnelles et sont aussi un moteur du changement puisque leur développement pousse les entreprises à évoluer. Il suffit d'observer l'attitude de ces entreprises de la grande distribution face au développement.²

Les TIC sont considérés comme un véritable facteur de changement. Au niveau organisationnel leur statut est plus incertain. Elles apparaissent tantôt comme le vecteur de changements avec lesquels elle entretient une certaine affinité, tantôt comme un médiateur au travers duquel les acteurs sociaux négocient leur place à l'occasion de changement d'une autre nature :

- **Les TIC facteurs du changement :**

Les organisations évoluent pour intégrer les TIC. Le travail de secrétariat se transforme, comme il l'avait fait dans la décennie quatre-vingt avec le développement de la micro-informatique.

Les commerciaux peuvent désormais consulter à distance les bases de données (tarifs, stocks...) nécessaires à leur activité. Ces effets induits sont parfois sources de conflictualité.

Les TIC créent des conditions permettant une redistribution de travail, mais altèrent sous la compréhension que les employés avaient auparavant de leur travail, sans fournir des indications sur la manière d'effectuer leurs nouvelles tâches. Le système relationnel se trouve également modifié. En particulier, les rôles informationnels de l'encadrement

¹ Laure Lemaire, Gérard Valenduc, « Le mythe de l'organisation intégrée les progiciels de gestion ». In Sciences de la société. Ed presses du MIRAIL, N°61, 2004, p 68.

² Pascal Charpentier. « Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations ». In comprendre le management. Cahier Français N°321, p 35.

peuvent se trouver profondément transformés par la messagerie électronique et les nouveaux systèmes d'informations. L'emploi est également influencé par des changements dans les profils de main d'œuvre. Les compétences demandées sont plus nombreuses et plus larges et les exigences des entreprises quant au niveau de qualification requis s'élèvent.

Si les organisations évoluent sous l'effet des TIC, les directions d'entreprises se tournent aussi vers elles pour transformer leur organisation afin de répondre aux enjeux de compétitivité (Internet, centres d'appels, partenariats transnationaux...).

Dans ce cas, il est plus juste de les considérer comme « vecteur » d'un changement qui n'a rien de technologique celui-ci.¹

- **Les TIC vecteurs du changement :**

Par vecteur, il faut entendre véhicule, agent de transmission d'un changement dont la technique n'est que le support. Aussi, les TIC ne peuvent être compris qu'à la lumière de nouveaux modèles d'organisation du travail dont elles sont les instruments. Potentiel de changement, elles ne sont pas le changement lui-même. C'est l'intention stratégique et les actions qui sont engagées en son nom, dans le moment où elles se mettent en mouvement, qui peuvent en garantir l'effectivité.

Dans les stratégies de recherche de profit par la réduction des coûts, les TIC sont essentiellement destinées à l'obtention de gains de productivité par substitution du traitement automatisé des données au traitement manuel. L'échange de données informatisées (EDI), d'ordinateur à ordinateur, par l'intermédiaire de réseaux de télécommunication s'étend. Les objectifs qui guident le développement d'un EDI concernent surtout les questions de productivité et de réduction des coûts de transaction, par la rationalisation et l'optimisation des flux d'information. La gestion électronique des documents (GED) propose un système de gestion des flux de documents.²

Elle agit sur les pratiques de l'archivage, du classement, de la consultation et de circulation des documents Elle permet ainsi de diminuer les coûts de stockage et de reproduction. La communication par internet facilite le recours à des sous-traitements et permet ainsi de limiter l'augmentation des effectifs et de réduire les frais de gestion.

¹ Patrick Gilbert. (N)TIC et changement organisationnel. Cours dispensé par le Professeur associé à l'IAE de Paris Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Février 2001, p 06.

²Ibid, p 08.

- **Les TIC médiateurs de changement :**

Dans un contexte organisationnel, les technologies de l'information, comme toute instrumentation de gestion, sont des entités intermédiaires, un moyen terme, entre les utilisateurs de ces technologies et l'objet sur lequel porte l'action, selon des règles d'interaction définies par les dirigeants d'une organisation. Si la mise en place d'une technologie trouve sa justification dans les orientations générales de l'entreprise, afin d'arriver à un but moins explicites.

Comme tous les instruments, les TIC offrent des possibilités qui sont utilisées en fonction des objectifs et des stratégies des acteurs qui s'en emparent.

Introduites dans des entreprises en proie à des tensions à des contradictions tant au plan des stratégies, des discours politiques que des pratiques effectives, leur rôle, qui

explique leur succès actuel, est en quelque sorte d'absorber ces tensions et ses contradictions.¹

4. Les avantages des TIC² :

L'investissement dans les TIC serait l'un des principaux moteurs de compétitivité des entreprises. En effet, selon des études de l'OCDE, les TIC seraient un facteur important de croissance économique :

Au niveau du système d'information :

- Hausse de la productivité du travail pour la saisie de l'information, donc baisse des coûts. Délocalisation de la production (exemple : centre d'appel).
- Meilleure connaissance de l'environnement, réactivité plus forte face à cet environnement, amélioration de l'efficacité de la prise de décision permise par une veille stratégique plus performante.
- Aide d'acquisition des connaissances.
- Gestion de la régulation de l'information (gestion électronique de documents).

Au niveau de la structure de l'entreprise et de la gestion du personnel :

- Organisation hiérarchisée, partage d'information.

¹Patrick Gilbert, opcit, p 09.

² Christophe MBILIZIIMANI. Impact des TIC dans l'entreprise. Mémoire en vue de l'obtention d'un Master marketing, Institut supérieur pédagogique, Bukavu, 2011, p 19.

- Meilleure gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières plus facile).
- Elles favorisent le développement des compétences des salariés par la transformation des activités qu'elles supposent (autonomie, implication, travail d'équipe accru).¹

Au niveau commercial :

- Nouveau circuit de production grâce à l'extension du marché potentiel (commerce électronique).
- Une baisse des coûts d'approvisionnement.
- Développement des innovations en matière de services et réponses aux besoins des consommateurs.
- Amélioration de l'image de marque de l'entreprise (entreprise innovante).
- Meilleure connaissance de la clientèle (gestion d'adresse).

5. Les inconvénients des TIC² :

- Problèmes de stress liés à l'utilisation des TIC provenant souvent d'un manque des cohérences dans la conception de ces systèmes complexes.
- Problèmes de rentabilité :
 - Cout du matériel, du logiciel, de l'entretien et du renouvellement ; certains matériels sont rapidement désuets en raison du rythme soutenu des innovations.
 - Il est fréquent de voir apparaître un suréquipement par rapport aux besoins et donc une sous-utilisation des logiciels.
 - Cout de la formation du personnel, de sa résistance aux changements ;
 - Cout généré par la modification des structures par la réorganisation du travail, par la surabondance des informations ;
 - Rentabilité difficilement quantifiable ou difficilement prévisible sur les nouveaux produits. Parfois d'autres investissements semblent pouvoir être aussi bénéfiques.
- Les TIC entraînent la standardisation des tâches qui provoque le mal à l'aise des salariés.³

¹ Claude LOUCHE, Introduction à la psychologie du travail et des organisations, Ed, ARMANDCOLIN, Paris, p 143.

² Christophe MBILIZIMANI, *opcit*, p 19.

³ Claude LOUCHE, *opcit*, p 144.

6. L'introduction des TIC en Algérie :

L'histoire des TIC a commencé en Algérie au lendemain de l'indépendance, avec la création du commissariat national à l'informatique (CNI), un des premiers organismes dédié aux technologies dans le continent qui s'est lancé dans un audacieux projet pour la fabrication de 1000 ordinateurs. La décennie 1980 a vu la naissance de premières sociétés publiques et privées spécialisées en services informatiques, la décennie 1990 a vu la restructuration de l'ENSI (Ecole Nationale des Services en Informatiques) en société autonome de prestations de services et d'ingénierie en informatique chargée d'accompagner l'informatisation des institutions publiques. Cette période a toutefois coïncidé avec les premiers départs des cadres algériens en informatique à l'étranger pour leur formation.

L'avènement des années 2000 est le réveil technologique algérien, avec la création de l'Autorité de régulation de la poste et des télécommunications (Arpt). Cette période a vu l'ouverture du secteur des télécoms aux investisseurs étrangers, en particulier la téléphonie mobile dont le taux de pénétration atteint 98% cette période également vu la création de plus de 8000 cybercafés.

Cependant, l'absence de volonté politique en Algérie a freiné cette dynamique de développement des TIC. Une absence de politique qui s'est traduite par le maintien du monopole public sur le secteur. Ainsi, ce retard fait que l'Algérie ne bénéficie très peu de tout ce que les TIC offrent comme moyen de développement une situation qui a placé le pays au plus bas du tableau du classement mondial en matière d'accès et de qualité de services internet.¹

Cette situation pousse notre pays à surmonter de ce problème avec le projet de e-Algérie 2013, est dans l'objectif de développer les TIC, est une bonne initiative entreprise par l'Etat. Cette stratégie préconise un plan d'action cohérent et vigoureux, vise à renforcer les performances de l'économie nationale, des entreprises et de l'administration. Elle vise aussi à améliorer les capacités d'éducation, de recherche et d'innovation à faire émerger des grappes industrielles TIC, à accroître l'attractivité du pays est améliorer la vie des citoyens.²

¹ Ali Kahlane, En quittant celui de l'informatique, l'Algérie n'a pas réussi à entrer dans les TIC, In Liberté, Alger, 2013, N° 207507, p 05.

²www.mptic.dz/fr/?e-Algérie-2013.(Consulté le 28 février 2014).

6.1.Accélération des TIC dans l'administration publique:

L'introduction des TIC et le renforcement de leur usage au sein de l'administration publique engendrant une transformation importante de ses modes d'organisation et de travail cela amène l'administration publique à repenser son mode de fonctionnement et d'organisation et servir les citoyens de manière plus appropriée, c'est pour cela la gestion de l'information doit être décentralisé, elle doit être indépendante de la localisation physique, qui affirme la disponibilité de l'information n'importe où et n'importe quand, là où les connaissances sont les meilleures, afin d'améliorer la qualité des processus de prise de décision.

Dans ce contexte, des objectifs spécifiques et parfois communs ont été fixé pour chaque département ministériel :

- Le parachèvement des réseaux et systèmes au niveau des intranets et des réseaux locaux.
- La mise en place du système d'information intégré.
- Le déploiement des applications sectorielles spécifiques.
- L'accroissement de compétences humaines.
- Le développement de services en ligne à destination des citoyens, des entreprises, des salariés et d'autres administrations.¹

6.2.Accélération de l'usage des TIC dans les entreprises :

Les instruments de gestion développés autour des TIC constituent aujourd'hui les seuls responsables de la survie de nos entreprises à l'heure de la mondialisation. Avec l'internet, le marché est devenu global dans une économie où la connaissance est une valeur principale. L'utilisation des TIC est devenue nécessaire pour augmenter la performance et la compétitivité des entreprises et les faire bénéficier des opportunités offertes par un marché plus vaste et hautement dynamique.

Elle conduit aussi à de nouvelles sources de revenus, à l'amélioration des relations avec les clients et partenaires, et de façon générale une meilleure efficacité grâce à l'emploi de système de gestion des connaissances.

C'est ainsi, les objectifs ont été défini à savoir l'intégration des TIC dans le secteur économique et le soutien à l'appropriation des TIC par les entreprises :

¹ Nadia CHETTAB, Economie, TIC et bonne gouvernance en Algérie, Cours dispensé à l'université de Badji Mokhtar, Annaba, 2012, p 03.

- Soutenir l'appropriation des TIC par les PME.
- Développer les applications pour l'amélioration des performances des entreprises.
- Développer l'offre de services en ligne par les entreprises.¹

¹Nadia CHETTAB, opcit, p 04.

Ce chapitre est consacré pour la présentation générale des facteurs internes et externes de changement organisationnel, le processus de changement, typologie du changement organisationnel, les approches de changement organisationnel, ainsi que les domaines de changement organisationnel, enfin, on a consacré un élément pour parler sur le changement organisationnel en Algérie.

1. Définition du changement organisationnel:

Le changement dans une organisation s'exerce à des degrés divers, il peut être soit générale est concerné simultanément toutes les dimensions de l'entreprise, soit local est porté son effort uniquement sur quelques service, voir quelques postes.

Le changement organisationnel peut être programmé parfois de longue date, selon certains auteurs qui définissent le changement organisationnel:

«Le changement organisationnel peut ainsi trouver son origine dans l'influence des facteurs issus soit de l'environnement interne ou externe, ces facteurs sont des sources de contrainte pour le système»¹

«Le changement organisationnel étant une constante de la vie économique et sociale, il nous rappelle également que l'évolution de l'entreprise mobilise deux cadres d'analyse, d'un côté, le rapport entre la structure et la stratégie»²

«Le changement organisationnel est un processus de transformation radicale ou marginale touchant les structures et les compétences organisationnelles qui poncture le processus d'évolution des organisations»³

2. Historique du changement organisationnel :

Demers énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel. D'abord celle qui suit la 2^{em} guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, finalement, la période actuelle qui commence dès les années 80. Pour chacune, Demers décrit brièvement le contexte socioéconomique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et

¹ Paillé pascal, le changement organisationnel et la mobilité des ressources humaines, Hamathan, 2003, p 95

²Ibid, P96

³Guilhon A, le changement organisationnel est un apprentissage, in: Revue française de gestion, n 120, septembre-octobre, 1998, p99.

souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Dans le tableau suivant, intitulé synthèse de l'historique du changement, nous avons synthétisé les propos de Demers.¹

¹ Demers Christiane, De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. In gestion, vol 24, N°3, 1999, p 132.

Tableau n°1 : synthèse de l'historique du changement

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Principales perspectives économiques
Fin de la 2^{em} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation	-Théorie de la croissance -de cycle de vie -de la contingence -de développement organisationnel
Fin des années 70	Récession et décroissance -crise pétrolière 1973 -arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	Processus révolutionnaire et discontinu -événement dramatique -crise dans la vie de l'organisation	-approche de l'écologie des populations -approche configurationnelle -théorie culturelle et cognitive -théorie de l'équilibre ponctué
Fin des années 80	Crise de toute nature -concurrence accrue -précarisation de l'emploi	-une réalité quotidienne -un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation -l'affaire de tous les membres de l'organisation	-théorie de l'apprentissage -théorie évolutionniste -théorie de la complexité(théorie de chaos) -les approches constructivistes

Source : Demers Christiane, «De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement de 1945 à aujourd'hui », Montréal, 1999.

En lisant le tableau ci-dessus, on remarquera d'abord qu'il y a la période qui suit la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et contenu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels les plus envogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.¹

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. A ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.²

Pour conclure, nous pouvons dire que la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et leur quotidien, il devient la même la seule chose prévisible. Il ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des

¹ Demers Christiane, opcit, p 134.

² Ibid, p 135.

initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.¹

3. les facteurs de changement organisationnel :

De nombreux facteurs peuvent être à l'origine d'un changement dans une organisation, ils découlent des forces externes qui ne sont pas sous le contrôle des gestionnaires ou des forces internes aux situations qui surviennent dans l'entreprise.

3.1. Les forces externes :

Le changement dans la variété de l'environnement entraîne des changements dans les objectifs de l'entreprise dans sa structure et l'allocation de ses ressources. Essentiellement les forces externes regroupent les facteurs sociologiques, économiques et juridiques auxquels l'entreprise doit s'adapter.

3.1.1. Sur le plan sociologique :

- Des aspirations nouvelles quant aux conditions de travail, à l'accomplissement de soi, aux loisirs.
- Un affaiblissement du modèle autoritaire et paternaliste propre au modèle mécaniste.

3.1.2. Sur le plan économique :

Une concurrence ou une compétition quant à la qualité, à la production, à l'image de marque.

Un changement des ressources du marché qu'il s'agisse de matériel, de techniques.

3.1.3. Sur le plan juridique :

De nouvelles lois portantes, par exemple sur la semaine de travail, l'équité salariale, les droits.

3.2. Les forces internes :

Les forces internes sont associées aux différents membres de l'organisation qui contribuent à la réalisation des produits ou des services des tâches et aux responsabilités dans un cadre fonctionnel et hiérarchique, à la gestion de l'entreprise, ainsi qu'aux techniques et aux modes de production parmi les principales forces internes du changement organisationnel.

¹, Demers Christiane, opcit, p 137.

3.2.1. Les individus :

- Le vieillissement des ressources humaines.
- Le taux de roulement, l'absentéisme.
- La syndicalisation, grèves.
- Les changements des buts et des aspirations des gestionnaires.
- Les conflits interpersonnels et intergroupes, ils sont particulièrement fréquents et coûteux dans l'entreprise.¹

3.2.2. Les structures :

- Les réorganisations, incluant la révision de la hiérarchie des services.
- Les suppressions ou l'ajout de tâches.
- Le changement de la gestion des ressources humaines.²

3.2.3. la gestion de l'entreprise :

- Les investissements.
- La croissance ou la décroissance.
- Les accords entre les organisations, les fusions d'entreprises.³

4. Le processus du changement organisationnel :

Il y a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise.

4.1. Le modèle de Lewin :

K. Lewin 1948 a amené plusieurs recherches sur le comportement des américains dont il a proposé trois étapes d'un processus du changement organisationnel :⁴

¹SHIMONL Dolan, psychologie de travail et comportement organisationnel, éd Gaétan Morin, p 371.

²Rondeau Alain, transformer l'organisation: comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, in: gestion, vol 24, automne 1999, p12-19

³ CHRISTIAN Guillevic, psychologie de travail, éd Armand Colin, paris, 2005, p 93.

⁴ HENRI Mahé, de dictionnaire de l'entreprise, éd économique, paris, 1998, p 348.

4.1.1. le dégel :

Il s'agit de période pendant la qu'elle les habitudes et traditions sont brisées, c'est le moment d'établir de bonnes relations, d'acquérir une crédibilité, d'adopter un esprit d'ouverture. C'est aussi l'étape ou prennent naissance les motivations et désirs du changement. L'agent de changement doit s'assurer de bien accomplir les quatre taches suivantes auprès de l'unité administrative qui subit le changement :

- Etablir des contacts.
- Entretenir de bonnes relations.
- Acquérir certaine crédibilité.
- Cultiver un esprit d'ouverture chez les employés.

4.1.2. La transformation :

C'est la période d'acquisition de nouvelles habitudes et compétences, on conçoit et on implante le changement en stimulant chez les employés la motivation et le désir de changement, aussi que laures identification à de nouveaux comportements. Il y a donc acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements.

Cette étape se poursuit jusqu'à ce que les membres de l'unité se sentent à l'aise dans leurs nouvelles attitudes.

4.1.3. Le gel :

Ou bien la recristallisation, c'est l'étape ou le système se solidifier autour de sa nouvelle structure. Les nouveaux comportements deviennent des acquis, c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui deviennent des habitudes. A ce moment l'agent de changement ne joue pas un rôle essentiel.¹

¹ HENRI Mahé, opcit, p 378.

4.2. le Modèle de Weick:

Ce modèle proposé par Weick et sa théorie 1969 qui suit trois phases : variation, sélection et rétention.

4.2.1. la variation ou encore l'activation:

Partant du postulat que l'environnement est une production sociale des membres organisationnels, Weick considère que durant cette phase de variation, les dirigeants collectent des informations concernant l'environnement et mobilisent les acteurs pour accorder de l'attention à certains phénomènes. Ensuite, ils tentent de détruire certains aspects de leur environnement. Ainsi, comme l'explique l'exactly est intimement lié aux changements. En effet, les changements fournissent l'éjectable environnement, c'est-à-dire le matériel de base à partir duquel sera enclenché ou non un processus destiné à y donner une signification.¹

4.2.2. la sélection:

Après le traitement des informations collectées, s'établit une phase de sélection des interprétations en fonction de leur pertinence par rapport au contexte, selon Koenig, il s'agit d'une phase où il est possible d'exercer un pouvoir discrétionnaire pour choisir les schémas explicatifs.

4.2.3. la rétention:

Cette dernière étape correspond à la sélection des interprétations qui peuvent servir ultérieurement. Il s'agit donc d'un segment d'expérience que l'organisation stocke dans le but de l'exploiter dans des actions et des interprétations futures. Cette phase favorise donc une mémoire partagée qui permet aux acteurs d'amorcer ou de freiner une action dans le futur.²

4.3. Le modèle de Kotter :

Ce modèle est de type stratégique composé de huit étapes:³

¹Koenig G, Karl E Weick, Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste, in les grands auteurs du management, éd EMS, 2002, p418

²Ibid;p 62.

³Kotter J-P, Conduire le changement: huit causes d'échec, Collection Harvard Business Review, édition d'organisation, 2000, p 12.

- **Susciter un sentiment d'urgence :** Durant cette étape, les protagonistes du changement doivent tout d'abord être dotés d'un leadership solide et présenter les arguments qui traduisent que l'organisation actuelle est en péril et qui présentent les avantages de la situation escomptée. Selon Kotter, le sentiment d'urgence remplace celui du contentement.
- **Créer un groupe de direction, un « noyau dur » (une coalition) :** ce qui suppose que les réformateurs s'entourent des bonnes personnes en termes de compétences de leadership et d'expertise. Cette équipe devrait être dotée d'un fort sentiment d'engagement et unie autour du changement, capable de le faire valoir et de le gérer.

Les deux premières étapes à une phase où les réformateurs suscitent l'intérêt envers le changement. Selon Kotter, si ces deux phases ne sont pas réalisées, le changement peut être voué à l'échec.

- **Elaborer une vision et une stratégie de conduite du changement :** la vision et la stratégie doivent être crédibles et motivantes afin de mobiliser et de canaliser les énergies. Ainsi, pour garantir la crédibilité de la vision, les protagonistes du changement doivent établir une analyse de l'écart entre l'organisation actuelle et celle escomptée. Ensuite pour combler cet écart, il convient d'élaborer un plan stratégique définissant la structure de la vision, les priorités ainsi que les objectifs.
- **Communiquer et partager la vision de changement :** pour la communication de la vision, les tenants du changement doivent véhiculer un message simple, attrayant et intelligible.

Les deux étapes précédentes citées permettent de donner du « sens » à l'action du changement.

- **Habiliter les employés à prendre des mesures élargies :** il s'agit de tenter de lever les obstacles au changement et d'impliquer les acteurs pour qu'ils doivent les partisans de la transformation. Durant cette phase, il convient de se soucier de renforcer les capacités des acteurs, ce qui nécessite des mesures incitatives propices à la recherche et au renforcement de nouveaux comportements. En effet, certains

acteurs restent ancrés dans leurs habitudes jusqu'à ce qu'ils sentent que le danger est dissipé et qu'ils peuvent faire la transition.¹

- **Générer des gains à court terme** : ce qui consiste à planifier des améliorations. -visible de performance, à veiller à leur réalisation et enfin à reconnaître les acteurs impliqués dans ces actions et de les récompenser.
- **Consolider les gains afin d'accroître le changement** : cette étape correspond au fait de bâtir sur la base des premières résultats obtenus afin d'atteindre des améliorations et accélérer de ce fait le changement. En d'autres termes, il s'agit de mettre, à profit la crédibilité acquise pour changer les systèmes, la structure et la politique s'ils ne sont pas en cohérence avec la vision. Il convient aussi durant cette étape de renforcer l'implication des acteurs.
- **Ancrer les nouvelles approches dans la culture**: cette phase correspond à l'institutionnalisation de nouveaux comportements dans la culture en soulignant le lien entre ces comportements et les résultats réalisés. Ainsi, l'auteur relègue le changement de la culture enfin de processus, à la suite du changement du comportement et de la prise de conscience par les acteurs des avantages collectifs de la nouvelle situation. Toutefois, Kotter and Schlesinger invitent à établir une compréhension préalable de la culture existante, considérée comme une source possible de résistance. Cette compréhension qui incombe aux dirigeants se base sur un recueil d'information concernant le comportement d'usage.²

4.4. Le modèle de Collerette :

Tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique des interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours.³

¹Kotter J-P, opcit, p 18.

²Kotter J-P & Schlesinger L-A, Choosing strategies for change, In Perspectives on Behavior in organization, McCraw-Hill Publishing Company, NY, 1983, p 540.

³ Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro, Le changement organisationnel: théorie & pratique, Presse l'Université du Québec, 1997, p 25.

Le modèle proposé par Collerette et ces collaborateurs, et constitué de quatre phases qui sont : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle du Lewin. En effet « la majeure partie de la désintégration est toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation. »¹

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation de réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à « déterminer quelles sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative ».²

Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce et de désintégration qui correspondent au début de certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes. Pendant cette période, les individus commencent à développer certains comportements, généralement accompagné d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où des individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération.³

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est entraîné de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, ne nous sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final. La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, « les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des

¹ Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro, *opcit*, p 25.

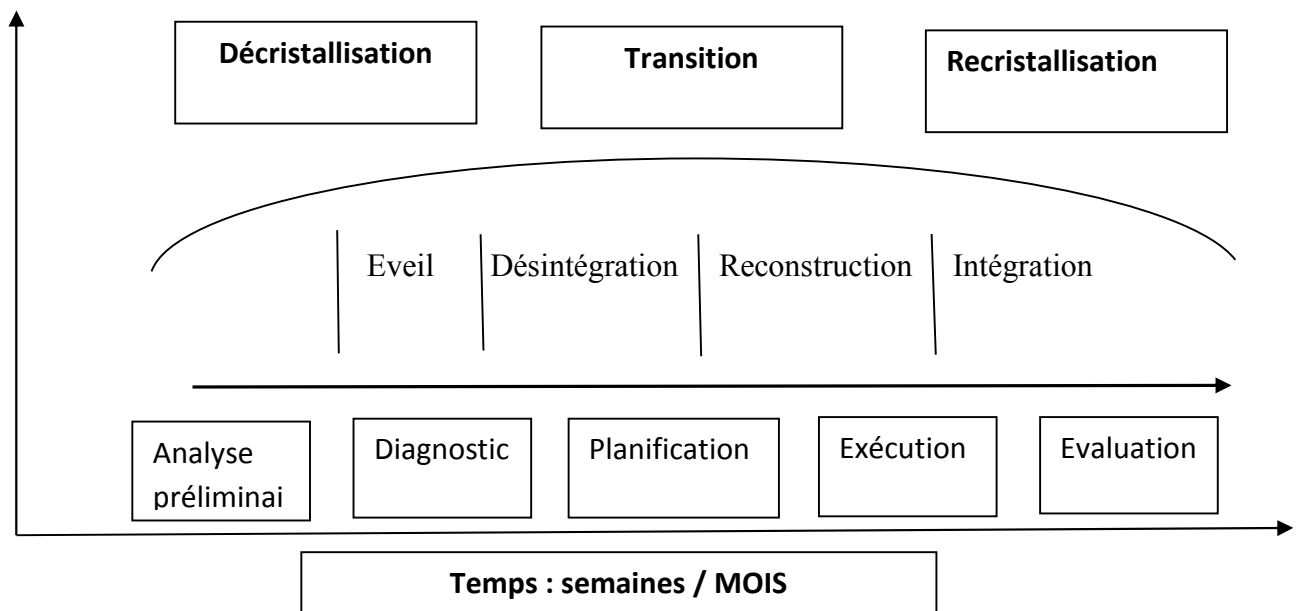
² *Ibid.*, p 26.

³ *Ibid.*, p 27.

habitudes ». Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

A la figure 1, apparaissent les trois proposées par Lewin, les quatre phases par Collerette. Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes : le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

Figure1 : Etapes et phases du changement



Afin de mieux comprendre, nous pouvons dire que le diagnostic est fait d'une série d'activités qui permettent d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier une situation.

Le diagnostic touche tout autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour dégager les particularités et trouver des moyens et les modalités d'action adéquates.¹

¹ Collerette, Pierre et autres, opcit, p 36.

La planification consiste simplement à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus. Le contenu se ramène essentiellement à clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions. Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implanter des solutions adéquate.

Comme le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans une perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.

La troisième étape est celle de l'exécution. C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.

Enfin, vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en effet un nouveau diagnostic. Elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirer. L'évaluation a surtout deux fonctions :

- tracer un bilan de l'entreprise de changement
- fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.

Le modèle de Colerettequi, dans sa formulation, n'est pas très éloigné du modèle classique de Lewin fournit un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et des réactions des travailleurs.¹

5. les typologies de changement :

Au de la de fait qu'un changement technique est déterminés par l'objet de ce changement, d'autre caractéristiques à considérer pour identifier sa typologie.

En effet si l'on en croît Astely et Van De Ven, il y a une distinction nécessaire entre le changement déterminer par la loi de l'environnement ou changement imposer, et le changement souhaiter par l'Homme ou changement volontaire.¹

¹ Colerette, Pierre et autres, opcit, p 50.

5.1. Le changement imposé, réponse à des contraintes de l'environnement :

Selon les théories de l'adaptation, il existe un lien entre les organisations et leur environnement externe. En effet, elle devra évoluer avec lui. L'organisation en réseaux des entreprises contemporaines illustre bien ce phénomène. L'entreprise n'est aujourd'hui plus des tout la même qu'il y a cinquante ans. Le modèle centralisé de types fordiste à laisser une place à une organisation éclatée, du fait entre autre du processus de mondialisation. Les entreprises choisissent aujourd'hui de se concentrer sur l'activité qu'elle maîtrise le mieux et de confier le restes de la production a des partenaires. Cette nouvelle organisation se caractérise par une déstructuration de la production, divisée par différentes lieux. Il s'agit d'une adaptation à l'environnement économique.

Mais le changement engendre le changement : la nouvelle organisation d'entreprises, éclatées en différentes sites, nécessite la mise en place de réseaux de communication afin de relier ces sites entre eux. L'entreprise éclatée fait place fait place à une entreprise réseaux. L'utilisation des TIC se présente comme solution pour dépasser les contraintes spatiales et temporelle caractérisant l'économie contemporaine : il s'agit d'augmenter la vitesse de circulation de l'information entre les sites dans les perspectives de toujours accéléré le processus de production.

Les acteurs ne peuvent s'empêcher d'interpréter la réalité à travers la perception qu'ils en ont. Et ces ainsi que les dirigeants d'une entreprise vont se baser sur leurs propre interprétations de l'environnement pour prévoir le changement. Ils imposèrent donc leur propre vision de la nécessité du changement à l'ensemble des autres acteurs de l'organisation.²

5.2. Le changement souhaité, impulsé par les acteurs de l'organisation :

Les acteurs de l'organisation, en tant qu'ils sont au cœur des processus organisationnelle, ont également le pouvoir de faire émerger le changement certaine entreprise reconnaissent cette capacité des acteurs apprennent à s'en servir plutôt de vouloir l'empêcher. En effet, le concept « boîte à idées » a longtemps fonctionné dans certaines entreprises. Dont les dirigeants avaient conscience de ne pas pouvoir envisagée la partie productive de leur propre

¹ ASTLEY, W. VAN DE VEN, A central perspectives and Debates in Organization Theory, in administrative science quarterly, 1983, p 254.

²Ibid, p 256.

entreprise mieux que ceux qui y passaient leurs journées. Ainsi moyennant une prime ils proposaient à leurs employés de fairepart à leur direction de leurs éventuelles remarques pouvant améliorer le système de fonctionnement.

Mais il semble que ce principe aujourd'hui quelque peu délaissé, au profit d'une nouvelle tendance qui vise à faire venir des personnes extérieures à l'organisation pour apporter une nouvelle vision de l'ensemble, le principe des audites, les dirigeants n'ont plus le temps d'attendre que les employés se creusent la tête pour trouver des alternatives aux problèmes rencontrés dans l'entreprise il faut que tout aille plus vite.

Cela nous amené à une troisième figure : celui de changement en contexte de crise. En effet, lorsque l'organisation se trouve face à une impasse, le changement devient alors stratégique et la nouvelle orientation choisie doit permettre de sortir de ce contexte. Dans ce cas de figure, on peut parler de doubles typologie de changement : il est à la fois impulse par les acteurs, en ce sens que la pérennité de l'organisation est en jeu, donc que leur emplois l'est aussi, ils la présentent comme étant la seule alternative possible.

A la lumière de ces deux premières approches, il semblerait que la situation idéale soit de faire intervenir l'ensemble des acteurs de l'organisation dans la mise en œuvre d'un changement. En effet le dualisme considérant les exécutant d'un côté et de l'autre les concepteurs décideurs parés être dépassés.¹

5.3. Une combinaison équilibre :

Alors que jusqu'aux-la les approche de changement se divisaient en deux conception distinctes, il semblerait qu'il faille de plus en plus considérer le changement comme un processus devant tenir compte de tous les acteurs de l'organisation sans exception. Car s'il est vrai que les exécutants n'ont pas toujours un regard suffisamment englobant de leur organisation, il ne reste pas moins que les dirigeants être-trop.

Ainsi, une nouvelle approche consiste à proposer une nouvelle conception du changement. Selon Isabelle Franchistéguy, il s'agit de mettre en œuvre un changement organisationnel imposé par les dirigeants tout en laissant une place aux créativité des employés. Ainsi, le changement devient en partie imposer et en parti discutable. Cette

¹ Jean Piierre et André Kuzminski, Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise, éd Gaëtan Morin, 1998, p360

nouvelle conception nécessite un pilotage organisé qui permette aux acteurs de s'impliquer dans changement, et d'y collaborer. Ainsi, se sentant concernés, ils prennent part de définition de l'organisation.¹

Selon Gerry Johnson et Kevan Scholes, on distingue quatre types de conduite au changement. Le premier style est celui qu'ils nomment « éducation du changement » cela consiste à aller à la rencontre de chacun des acteurs pour leur exposer les modalités de changement, pour répondre à leur questions, et pour éventuellement les faire participer à la définition des procédures et des pratiques. L'une des conditions de ce type de conduite de changement réside dans le fait qu'il nécessite que l'organisation soit de taille réduite, afin de pouvoir prendre en compte les suggestions de route les acteurs. Le deuxième style est appelé « collaboration /participation » et vise à expliquer le changement tout en faisant participer les acteurs à son déploiement. Il consiste alors à faire en sorte d'intégrer le changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs, et ainsi de faire en sorte qu'ils s'approprient. Le troisième style consiste à construire une démarche de réalisation du changement tout en faisant en sorte qu'il soit accepté. C'est le modèle de « l'intervention » la démarche est alors définie au préalable et un groupe de travail sera mise en place pour proposer des solutions et mettre en œuvre. Le quatrième et dernier style de conduite de changement est celui que Johnson et Scholes appellent « direction /coercition ». Utiliser dans un contexte de crise, il consiste à construire rapidement une équipe qui devra proposer des solutions d'urgence, rapide à mettre en place.

Face à cette typologie des modèles de conduite au changement, il semblerait que chaque situation soit particulière. Il apparaît donc nécessaire de commencer par identifier le type de changement face auquel on se trouve avant d'envisager de le conduire.²

6. Les différentes approches de changement:

Le changement organisationnel fait le l'objet de plusieurs débats conceptuelle qui n'ont fait qu'enrichir le domaine managérial. En d'autres termes, ce débat a mis au monde plusieurs approches du changement répondant aux préoccupations à la fois des chercheurs et des

¹ Isabelle Franchistéguy, complexité et système, éd de Boeck, 2011, N°8, p 38.

² ASTLEY, W.VAN DE VEN, opcit, p 271.

praticiens dont nous allons citer quatre approches: l'approche néo-institutionnelle, l'approche écologiste, l'approche culturelle, l'approche configurationnelle.¹

6.1. L'approche néo-institutionnelle:

Selon cette approche les organisations ne changent pas du fait qu'il ya homogénéisation entre le changement organisationnel et le changement environnemental. C'est l'environnement qui dicte le changement pour les organisations, telle que l'affirmant les néo-institutionnelle. A cet égard on trouve les travaux de **DIMAGGIO ET POWELL**, ces dernières distinguent trois types d'isomorphisme, expliquent cette approche on portant de la coercition ou la pression se fait sur l'organisation afin de se conformer aux normes standard prédéterminé, l'organisation vas vers ce qu'on appelle la normativité résultant d'une forte influence de l'expertise professionnelle, en effet, ce passage ce fait par l'interne dire de l'indépendance ou autre organisation en invitent ces compétitions que réussissent mieux leurs affaires, c'est ce qu'on appelle le mimétisme, pour ces acteurs, les structures organisationnelle son rationnellement adaptées au modes d'organisation qui prévalent et sont soutenues par les règles normatives du moment .

L'applicabilité de la théorie néo-institutionnelle par GOODRICK ET SALANCIK conclut que cette vision de l'environnement institutionnalisés fait de l'environnement un milieu sociopolitique qui cesse d'exercer son influence sur le comportement organisationnelle.

6.2. L'approche écologiste:

Quand à cette approche, détenue par Annan et Freeman, elle met l'emphase sur l'idée de sélection dans la mesure où l'environnement sélectionne les organisations qui s'adaptent mieux aux opportunités et aux menaces environnementales. En effet, la sélection exerce une influence sur d'autre dimension que la reproductibilité de la structure.

Lors de changement, le niveau de l'inertie varie selon l'âge, la taille, le cycle de vie et la complexité de l'organisation, les facteurs interne et externe (la réglementation, les barrières à l'entrée, etc...)Peuvent provoquer l'inertie, à ce propos la théorie de l'écologie évolutionniste affirme que l'adaptation de l'organisation à l'institut du changement environnementale est importante pour accroître les chances du service, pour y parvenir, l'organisation doit prendre

¹ HAFSI et FABI, les fondements de changement organisationnel, Montréal, éd transcontinental-Inc. 1997, p 134.

en considération l'importance du temps, la vitesse du processus d'apprentissage, l'obtention des informations nécessaires, le changement technologique, l'ajustement des structures, etc.

Généralement l'inertie, selon ces deux auteurs permet aux organisations du service dans la mesure où le retard de réaction au changement donne l'occasion à l'organisation de bien reposer, son environnement, le concept d'inertie fait référence à la correspondance entre la capacité d'adaptation du comportement des membres de l'organisation et leurs environnement.

Par ailleurs, la validité de la théorie de l'écologie est appréhendée par la vérification de ces 5 théorèmes par Annan et Freeman et par autre auteurs qui les ont suivie tels que Hamburger et Kelly, (dans Hafsi et Fabit) qui ont étudié des sociétés aérienne aux états –unis, ainsi, Hafside et Fabit nous revisitent les 5 théorèmes de la façon suivant:

- Théorie 1: la sélection des populations d'organisation des sociétés modernes favorise les organisations dont la structure présente une grande inertie.
- Théorie 2: l'inertie structurelle augmente de manier uniformes avec l'âge.
- Théorie 3: le t'aux mortalités des organisations diminue avec l'âge.
- Théorie 4: les tentatives de réorganisation augment le taux de mortalité.
- Théorie 5: la complexité augment le taux de mortalité due à la réorganisation.

Une autre étude empirique réalisée par Hamburger et Kelly et Barnett concernant ce courant a été effectuée sur 1011 journaux finlandais pour une période de 193 ans, ces auteurs m'entrent que les forces qui rendent les organisations rigide son aussi celle qui les rendent plus malléables.

Généralement, la théorie reste particulièrement importante dans la mesure où elle est considérée parmi les théories les plus convaincantes pour comprendre et réaliser le changement d'orientation stratégique dans les organisations dont l'âge et la complexité sont élevée.

Le changement aussi décrit nous permet de réfléchir sur l'approche radicale de changement ou l'organisation est préoccupée par un changement stratégique visant à la fois le changement de structure, des stratégies et des processus technique de production es: l'introduction de la technologie en concordance avec son environnement ceux-ci induisant l'organisation dans un processus de changement culturelle. A cette égard nous allons évoquer deux approches: culturelles et configurationnelle.¹

¹HAFSI ET FABI, opcit, p 136.

6.3. L'approche culturelle:

Cette approche indique que le changement de la culture est difficile est réalisable et parfois même douloureuse. En effet l'enracinement de la culture commence dès la naissance de l'organisation et continue avec le temps parallèlement à son évolution. A ce propos Lodahl et Stephan nous parlent de la maturité de l'entreprise en se référant aux idéaux et aux valeurs qui se transfèrent d'une génération à l'autre. On rejoint ici l'idée de Tunstall (1980) qui affirme que les leaderships introduisent leurs visions de leurs croyances dès la création de l'organisation. En effet selon ce même auteur, les dirigeants investissent le temps et les ressources dans l'innovation, le recrutement, les motivations des gens, l'instauration d'un système de contrôle et dans leur développement et la réalisation d'une façon systémique, ainsi, la rupture avec son passé bref, la culture n'est pas liée au changement d'un produit ou d'un service mais plutôt à sa raison d'être à sa mission principale, forment ainsi son identité. La culture organisationnelle, est présente comme une force du succès de l'organisation ainsi, le déclin de l'organisation, s'il n'est pas lié à un problème technique, implique un examen approfondie de sa culture.¹

6.4. L'approche configurationnelle:

Partant de l'idée que la pression de l'environnement pousse les organisations à changer certains auteurs ont mis l'accent sur le désir de changer rapidement et dramatiquement dans un intervalle court pour en tirer profit dans les périodes de stabilité. Cependant, d'autres suggèrent que le changement graduel ou incrémental est moins risqué, moins perturbateur et admis politiquement. Dans ce cadre, les travaux empiriques de Miller et Friesen montrent que la densité du grand changement, qui est un changement radical, dramatique, est associée à une performance plus élevée que le changement petit à petit et incrémental, on parle du changement radical dans le cas du changement de la configuration ou le changement devient nécessaire lorsque l'organisation fait face à des problèmes majeurs.

A partir de ces différentes approches, on peut dire que les adaptations incrémentales ont tendance à affiner, la configuration stratégique alors que les transformations révolutionnaires ont tendance à la rejeter pour la remplacer. A ce titre, l'école de l'écologie de la population (Annan et Freeman, est un appui pour le changement incrémental dans la mesure où ces

¹ AMBURGER ET Kelly ET Bernette, the dynamics of organization changed failure, Cornell, 1993, p 51.

auteurs considèrent que les tentatives du changement radicale représentent une légitime menace si elles ne sont pas accompagnées d'un support institutionnelle. ¹

7. Les domaines du changement:

L'entreprise est constituée, tout comme l'être humaine est constitué par le corps et l'esprit, par deux grands types de composantes:

-les composantes qui la concrétisent (le corps).

-les composantes qui l'animent (l'esprit).

Ces composantes sont souvent regroupées en cinq grands domaines des quels on peut décrire et comprendre une entreprise: la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management. Ces domaines, qui sont étroitement imbriqués, sont naturellement tous concerner par le changement, mais ils transforment différemment et ont des rôles différents dans le processus de changement. Nous décrivant brièvement chacun d'eux ci-dessous en faisant apparaître leurs spécificités par rapport au changement.

7.1. La stratégie:

La stratégie fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs, et les moyens engagés. Elle oriente tous les efforts et occupe une place déterminant dans les relations qui s'établissent entre ce qui est extérieurs à l'entreprise proprement dite – c'est-à-dire les clients, les concurrents, les innovations technologique, les pouvoirs publique, les fournisseurs, et l'entreprise elle-même.

Donc la stratégie joue un rôle assentie dans le changement puisque c'est elle qui va, dans la plupart des cas, l'initier et la provoquer. La fusion avec une autre entreprise, le développement d'une nouvelle technologie, la réduction des couts, l'amélioration du service à la clientèle et l'amélioration de qualité sont tous des changements provoqués par des considérations d'ordre stratégique.

Aussi la stratégie doit entrainer l'entreprise à s'adapter pour lui permettre de rester forte et performante mais, dans le même temps, elle ne doit pas excéder ses capacités de changement sous peine d'être ou rejeter ou source de trouble.

Ainsi la stratégie se construit à partir de la base de l'entreprise grâce à une bonne remontée de l'information.

¹ MILLER ET Friesen, structural Chang and performance, paris, 1982, p 867.

Enfin cette vision de la stratégie a bien évidemment une forte influence sur la question de changement.¹

7.2. La structure:

La structure est un aspect dont l'importance pour l'entreprise, en particulier pour ses performances, est à la fois grande et faible.

Grâce à la structure, chaque salarié sait où il se situe dans l'entreprise, quel est son rôle, quels sont ses supérieurs et ses subordonnés, quels sont ses pouvoirs officiels et quelle est la nature des relations qu'il a avec les autres membres de l'entreprise et son environnement.

Au niveau de changement, la structure constitue souvent un cadre dont il faut sortir, parce que les solutions à mettre en place coïncident rarement avec les frontières qu'elle trace.

Ainsi les changements de structure doivent faciliter le fonctionnement de l'entreprise, assurer la cohérence avec la stratégie, la culture et le mode de management et ne pas être le résultat de la volonté de la direction d'imprimer sa marque ou encore d'un phénomène de mode.

Enfin notre méthode permet, selon l'objectif visé, de transformer la structure de l'entreprise, en gérant, en particulier, les enjeux de pouvoir qui apparaissent dans toute redéfinition sur le vrai problème à traiter.²

7.3. Le système:

Les systèmes définissent la manière dont les flux circulent dans la structure: flux d'information, flux de matières, flux de produit finis...etc. Les systèmes sont extrêmement présents dans l'exercice de l'activité.

Les systèmes liés à la circulation de l'information et aux prises de décision sont particulièrement déterminants.

Ainsi que les systèmes d'une entreprise ne se limitent naturellement pas aux seuls aspects formels. Les systèmes informels et implicites sont tout aussi importants si ce n'est plus. Les systèmes informels de communication sont indispensables pour le bon fonctionnement d'une entreprise. La communication et les informations qui n'empruntent pas les circuits hiérarchiques ou qui s'échangent entre des individus font partie intégrante du système de communication et d'information.

¹ Benoit Grouard et Francis Meston, Entreprise en mouvement: Conduire et réussir le changement, préface d'Edouard Michelin, 3^{ème} édition, Paris, 2007, P33.

² Ibid, P 35

Les systèmes sont au cœur de tout changement, soit parce que le changement concerne directement un système (système de contrôle de gestion, système de production, de promotion, etc...), soit parce que le changement implique d'agir sur les systèmes.

Enfin le système joue en effet un rôle déterminant dans l'alignement des tâches qui constitue un des piliers de la concrétisation du changement dans notre système.¹

8. Le changement organisationnel en Algérie :

La faiblesse de l'organisation dans les domaines professionnelles est le résultat d'un passé historique et socioculturel.

Pendant, la période de planification les chefs d'entreprises n'étaient que des fonctionnaires dépendants de la hiérarchie administrative ou la décision été centralisée.

En bref, l'entreprise algérienne née dans un système hyper-protectionniste, tournée exclusivement sur un marché intérieur dont le contact est limité avec l'extérieur d'où elle se trouve exclu de la concurrence de la modernisation et de l'innovation. Mais cette expérience n'a pas duré longtemps.

Suite à la chute des prix de pétrole en 1986, qui a entraîné une baisse des capacités du Trésor d'intervenir pour soutenir les entreprises publiques industrielles.

Les entreprises publiques économiques ont mis à la restructuration en 2000, donnant lieu à filialiser leurs activités, privatiser et développer leurs secteurs d'activité.²

8.1. Les étapes de développement économique :

Le développement de la PME a connu un essor remarquable favorisé par les politiques publiques initiatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Cette tendance apparaît, notamment, dans le secteur des industries agroalimentaires (céréales, laits...etc.) Ainsi, leurs structures ont connu une transformation radicale à la suite de la libéralisation des marchés des produits agroalimentaires.³

¹BENOIT Grouard et Francis Meston, *opcit*, p 36.

²Mekidech. M, *Economie de rente ou économie émergente*, El watan, N° 2727, 1991, p 12.

³ BOUYACOUB.A, *Les PME en Algérie : quelles réalités ?*, Document de travail-Griot-Cnam, 2003, p 20.

8.1.1. Une stratégie fondée sur le développement autocentré :

Cette phase est mise en œuvre à partir du premier plan triennal (1967-1970), elle traduit bien la volonté de réaliser le passage d'une économie exportatrice primaire vers une économie industrielle introvertie et dépendante, de transformer des gains de productivité économique en gain de productivité physique.

Ainsi, la stratégie algérienne n'avait pas atteint ces objectifs car :

- L'assistance extérieure se renforce sur le plan technologique lié à l'assistance technique : la maîtrise de l'appareil de production reste insuffisante, il en résulte une sous-utilisation des capacités de production.
- La dette extérieure se développe malgré la hausse de prix du pétrole le programme d'investissement a été financé également par un appel des emprunts extérieurs, pratiquement, la dette extérieure est de 18 milliard de dollar en 1970.¹

8.1.2. Des changements opérés depuis 1980 :

Sur la base de cette évaluation et des perspectives, les nouveaux planificateurs et décideurs, adoptent des nouvelles politiques économiques et sociales.

Parmi les principaux objectifs de cette politique, nous pouvons citer au moins :

- **La réorientation des investissements :**

Durant la période de 1980-1984, les décideurs ont accordé l'intérêt à l'industrie légère et aux actions d'amélioration de la rentabilité financières au détriment de l'industrie de base.

Dans cette mesure, le nouveau planificateur se fixe comme objectif : une meilleure couverture des besoins fondamentaux, une création d'emplois en nombre suffisant pour absorber la force de travail additionnelle, il favorise le choix de technologie plus simple, il met alors l'accent sur l'économie de ressources rares, notamment, le capital et l'amélioration de la productivité et de la production, par une grande maîtrise des procédés de fabrication.

¹BENISSAD.A, La réforme économique en Algérie, 2^{ème} édition, Alger, 1991, p 159.

- **La réorganisation de l'économie :**

Le nouveau planificateur vise le renforcement de la planification en tant que méthode de gestion de l'économie, tout en privilégiant la décentralisation. Parmi les préoccupations essentielles de ce plan dans le domaine économique, nous trouvons l'amélioration du fonctionnement de l'appareil productif et la distribution. Le constat de l'insatisfaction de l'appareil productif, par la baisse ou la stagnation de la productivité, a orienté la réflexion sur les modifications susceptibles de redynamiser l'appareil productif. C'est dans ce cadre qu'est se réalisée la restructuration des entreprises en 1983.

- **La réduction de la dette extérieure :**

Cette période a connu une diminution des importations d'impôts industriels à cause de la baisse relative du taux d'investissement et de la recherche d'une meilleure maîtrise des importations.

L'accroissement des ressources extérieures a donné lieu à l'augmentation des cours du pétrole.

C'est dans ce contexte que l'Etat algérien entreprend de réduire le montant de la dette extérieure.¹

8.1.3. L'entreprise publique :

Le secteur public algérien se définit comme l'ensemble des entreprises dont le capital est détenu directement ou indirectement par l'Etat. Il comprend 1400 entreprises, affiliées à 36 sociétés de gestion et de participation (hors secteur des hydrocarbures).

L'évolution de l'entreprise publique s'est réalisée en 3 étapes :

- La période 1966-1978 : durant cette époque, l'entreprise nationale apparaît comme le prolongement de l'administration.
- La période 1978-1988 : cette période été marqué par la mise en œuvre de la restructuration organique.

¹ BENISSAD.A, opcit, p 163.

- 1988-1995 : Durant cette période, un ensemble de réforme est engagé afin de conférer aux entreprises nationales le moyen de leur autonomie.¹

La restructuration industrielle :

La restructuration industrielle doit être mise en œuvre en se basant sur les principes suivants :

- La filialisation de l'ensemble des entreprises industrielles homogènes recentrées sur le métier de base. Cette opération a donné lieu au profit des petites moyennes entreprises (PME).
- L'ouverture du capital au participants nationaux et étrangers, celle-ci vise à mobiliser des financements, à donner les moyens d'accès aux technologies nouvelles, nouvelles stratégies de partenariat, afin d'améliorer les capacités de management et la compétitivité de l'entreprise pour assurer sa place.
- La formation professionnelle dans l'entreprise pour assurer le perfectionnement du personnel et l'amélioration des techniques de gestion.
- La réalisation d'investissement de renouvellement dans le cadre du plan de redressement interne engagés par l'entreprise.²

La réforme de l'entreprise publique :

La loi N° 88-01 du 12 janvier 1988, a montré que les entreprises publiques sont devenues autonomes. Cette réforme des entreprises publiques a pour but :

- Relancer la croissance économique ;
- Rétablir les équilibres financiers des entreprises ;
- Stimuler la production et la productivité ;
- Encourager et renforcer les instruments et les initiatives ;
- Réorganiser le commerce intérieur et extérieur ;

¹ Friedrich HOLDERLIN, L'évolution de l'entreprise publique algérienne : Du volontarisme Etatique à l'avènement de l'économie de marché, 1990, p 78.

²BOURICIEU.S, PME exportatrice et transformation de la stratégie dans les pays en transition, Revue Internationale PME, vol.14.N° 1, p 210.

- Inciter au progrès et à l'innovation dans le marché régi par les règles de l'efficacité de la commercialisation et de la concurrence ;
- Ouvrir d'importantes perspectives de relations et de partenariat mutuellement bénéfiques entre entreprises étrangères et algériennes.

Cette loi permet aux entreprises publiques d'établir librement leurs relations économiques et commerciales, de choisir leur partenaires publics, privés, nationaux, ou étrangers, de maîtriser leur développement ainsi que la gestion de leurs ressources humaines.¹

8.1.4. La phase de développement du secteur privé :

L'Année 1995, était marquée par la privatisation des entreprises instituant la privatisation de l'économie et celui de l'encouragement de l'investissement privé. Néanmoins, les réformes publiques et économiques ont totalement bouleversé l'économie algérienne et place le secteur de la PME au centre des préoccupations, la part du secteur privé algérien était de l'ordre de 35% de la PIB nationale ainsi, le secteur privé a souffert d'une politique de discrimination d'accès aux crédits intérieurs, aux devises et a été exclu des industries stratégiques du secteur ; mais paradoxalement, il a bénéficié d'une grande liberté quant à la fixation des prix de ces produits.

L'ouverture économique de l'Algérie amorcé dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées.

Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

Le nouveau code d'investissement en 1993, joue un rôle sur la croissance de nombre de PME, plus de 35% des PME ont été créé durant les années 2000-2005.

Sur les cinq dernières années, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté, ainsi, ce secteur souffre d'un certain nombre obstacles ; parmi ceux-ci, nous pouvons citer la fragilité financière, le difficile accès au crédit, le manque de formation et de technologies appropriées, les fiscalités inadaptées ou peu initiatives qui place souvent les entreprises algériennes en position faibles par rapport à leur concurrent au plan international.

¹ BENISSAD.A, opcit, p 172.

L'économie forte aujourd'hui est celle qui a su développer d'intenses réseaux de coopération : coopération entre pouvoirs publics et entreprises, enfin, les entrepreneurs algériens ont résulté que pour faire face aux problèmes habituels ainsi, qu'à la concurrence internationale, il faut s'organiser en association pour assurer l'accompagnement de l'entreprise dans son développement.¹

¹ BOUYACOUB.A, opcit, p 69.

Ce chapitre est consacré pour la définition du changement technologique, comment s'adapter au changement technologique, les obstacles rencontrés pour arriver à s'adapter au changement technologique, les facteurs influençant l'adaptation au changement, comment faciliter l'adaptation au changement technologique ainsi que les avantages de l'adaptation au changement technologique et enfin l'adaptation aux technologies en Algérie.

1. Définition du changement technologique :

Les changements technologiques se sont multipliés dans l'univers du travail depuis les années 80, qu'il s'agisse d'innovations imaginées spécifiquement pour l'entreprise ou issues de la société. Ces nouvelles technologies, en particulier les TIC, et les usages liés à internet, bien qu'elles soient inégalement adoptées selon les organisations et les secteurs, déterminent un certain nombre d'évolutions pour le monde du travail.¹

Le changement technologique est un processus, que l'entrée en exploitation de nouveaux outils, instruments, équipements, mais aussi procédés de productions qui ne se réalise généralement pas d'un coup. Cette entrée en exploitation est en effet l'aboutissement de toute une phase d'implantation, l'expérience montre que le changement technologique n'est même souvent atteint qu'après plusieurs étapes d'implantation à cause des investissements nécessaires, de la complexité des instruments à mettre en place et sur tout de la réorganisation du travail.²

Selon « Peter Senge », « la technologie n'apporte que des changements superficiels ». Il souligne l'importance de l'individu en dépit des moyens qu'il utilise. C'est ainsi que Jay Forester souligne que « le changement technologique ressemble plus ou moins à un processus de production : en investissant suffisamment d'argent et en affectant suffisamment d'hommes compétents dans un domaine où il existe déjà des bases solides, le progrès technologique qui est pratiquement garanti ».³

« Un changement technologique est l'introduction ou l'ajout de machineries, équipement ou appareils, ou leur modification, ayant pour effet d'abolir un ou plusieurs postes ou de

¹ Aravis, changement technologique majeur, in quel travail dans 20 ans, démarche prospective, 2010, p 01

² Eric Alséne, Le changement technologique en entreprise, Paris, 1986, p 13.

³ Salma Zone, valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel, mémoire en vue de l'obtention de DEA en sciences de gestion, faculté des sciences économiques et de gestion, Tunis, 2003, p 33

modifier de façon significative l'exercice des tâches de la personne salariée ou les connaissances requises à la pratique habituelle du poste ». ¹

2. comment s'adapter au changement technologique :

La vie est toujours sous l'influence du changement même les situations, qui sont stables depuis toujours vont changer, parfois on dégage de la crainte face aux mutations techniques et nous avons peur de ce qui nous attend et de l'avenir. C'est pour cela qu'il faut maintenir un équilibre à l'égard de ce changement. Il suffit de considérer, le changement comme une occasion de dépassement et non de menace. ²

Le changement est très complexe à gérer, sa gestion doit donc s'appuyer sur des méthodes, des techniques et des outils. « Benoît et Meston » proposent une méthode pour aider les entreprises à mieux gérer leur changement et pour assurer une adaptation au changement :

. Faire participer :

La participation de tous les salariés est indispensable à la concrétisation du changement. On traite de cette participation et de la manière de l'obtenir, il s'agit d'un jeu important car la participation rend possible l'exploitation de la richesse que constitue la diversité des salariés, aide à vaincre les résistances, grâce à l'implantation directe des salariés, et assure la pérennité du changement.

Faire participer montre comment créer et maintenir la participation des salariés et comment traiter la diversité des niveaux de participation, qui est inévitable³

. Gérer les aspects émotionnels :

Le changement crée chez les individus de nombreuses réactions émotionnelles provoquées par la peur, ou à l'inverse par l'attrait, de la nouveauté, l'attachement aux façons de faire existantes, l'espoir d'un travail plus enrichissant, le sentiment d'une remise en cause personnelle, la peur de l'échec, etc... ces réactions peuvent être positives et ce qui est

¹ CSN, FSS et CHP, convention collective intervenue entre le comité patronal de négociation et la fédération de la santé et services sociaux. Convention collective, SL, 2000, p 181.

² Michel le bon, le changement, Ed organisation, Paris, 2000, p168.

³ Benoît Grouard et FRANCIS Meston, L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, Dunod, 3^{ème} édition, 2002, p 52.

malheureusement beaucoup plus fréquent, négatives, mais dans les deux cas, elles doivent être gérées avec une grande attention, car elles peuvent fortement perturber le changement, allant jusqu'à le bloquer dans les situations les plus extrêmes. Ces aspects émotionnels ne correspondent pas avec la logique de fonctionnement de l'entreprise, qui privilégie la rationalité économique. Cette clé s'attache à apporter une réponse, au niveau émotionnel, à l'apparente contradiction entre, d'une part, la résistance au changement et les blocages mentaux des individus et d'autre part la nécessité de leur participation active pour assurer le succès du changement.

Elle aborde donc l'identification des aspects émotionnels liés au changement, les difficultés provoquées par les résistances et les blocages mentaux dans la mise en œuvre du processus de changement et la gestion des aspects émotionnels.¹

.former et coacher :

Le changement requiert l'acquisition et l'intégration de compétences nouvelles, mais aussi de comportements et de modes de pensée nouveaux. La formation et le coaching, c'est-à-dire le soutien apporté à chacun pour l'aider à changer effectivement et à s'améliorer en permanence. Occuper donc une place importante dans le processus de changement, qui débouche sur une dynamique d'auto-apprentissage.

Cette clé traite cet aspect en abordant successivement ; la détermination et l'évaluation des besoins en formation et en coaching, formation en distinguant notamment les besoins techniques spécifiques à l'évolution des postes et des responsabilités et les besoins liés au savoir-faire relationnels pour soutenir le processus de changement lui-même, le coaching en décrivant la procédure d'utilisation de cette technique et la dynamique d'auto-apprentissage qui doit se créer pour soutenir efficacement le changement et tirer le profit maximum.²

. Communiquer intensément :

Durant tout le processus de changement, la communication doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise. Il s'agit là en effet d'un des éléments qui assure la cohérence et l'homogénéité du processus tout en renforçant sa dynamique. La communication permet à la

¹Benoît Grouard et FRANCIS Meston, opcit, p 53.

² Ibid, p54.

fois d'informer sur le déroulement du processus, donc de rassurer et de motiver, et également de générer un foisonnement d'idées, qui enrichit le processus et l'accélère. La communication du changement doit s'appuyer sur une technique rigoureuse afin d'éviter les dérapages aux effets négatifs, sans pour autant brimer les besoins d'expression et d'information.

La clé communiquer intensément définit les acteurs de la communication et leurs rôles respectifs, le contenu de la communication en fonction du niveau d'avancement du processus et les moyens qui peuvent être utilisés pour soutenir la communication¹.

Face aux différents changements technologiques les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre. Cependant, celui-ci reste virtuel et il ne peut jamais être atteint, car c'est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.²

Morin distingue et oppose deux types d'ajustement, à savoir l'adaptation à une situation et se tirer d'affaire, c'est-à-dire le *coping*. L'adaptation à une situation « suppose que l'événement ou le stimulus échappe au contrôle de l'individu ; ses comportements doivent s'ajuster aux circonstances, alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu »³.

L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités.

« Morin distingue », « deux types de réponses de l'organisme devant une demande d'adaptation : les émotions, qui sont des réponses spécifiques à un stimulus, et le stress, qui est une réponse non spécifique à toute demande d'adaptation »⁴.

¹, Benoît Grouard et FRANCIS Meston, opcit, p 55

² Rim Zid, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, mémoire d'en vue de l'obtention d'un diplôme d'études supérieures spécialisé de la maîtrise en administration des affaires université de Québec, Montréal, 2006, p 43

³ Morin Estelle M, Psychologies au travail, Québec, 1996, p 24

⁴Ibid, p 233

3. les obstacles rencontrés pour arriver à s'adapter au changement technologique :

3.1. La résistance au changement :

Lors de l'implantation d'un changement, il s'écoule une période de temps d'ambivalence entre une situation déjà établie et celle encore indéfinie. Elle se manifeste quand les changements ont un impact sur les salariés en ce qui touche leur emploi : ils se sentent déstabilisés et effrayés. L'ambiance de travail tend à devenir inconfortable et insécurisant dans l'organisation. Cet inconfort se traduit par des signes visibles, comme l'absentéisme¹

D'après Lewis, tous les acteurs concernés par le changement peuvent montrer des signes de résistance, même celui qui en est à l'initiative car il peut ne pas être convaincu de la nécessité de ce dernier. Comme le précise Stéphane Dubus, ces résistances sont souvent d'origine émotionnelle donc relativement constantes dans les manifestations. Ces manifestations peuvent être :

- individuelles : isolée et ne concernant qu'une personne.
- collectives : concernant le groupe entier auquel s'applique le changement.
- Actives (explicites) : caractérisé par une ou des actions contraires au changement et se manifeste par des refus, des critiques, des plaintes, l'absentéisme, la croissance de l'activité syndicales.
- Passives (implicites) : exprimées par des gestes d'opposition plus subtils et moins directs comme la lenteur dans l'exécution des nouvelles tâches et les rumeurs et les conflits au travail².

3.1.1. Les causes de la résistance au changement :

- **La peur de l'inconnu** : ceci semble être la première raison apparente de la résistance au changement, certains peuvent aller jusqu'à refuser une promotion par peur de l'inconnu.
- **La crainte de perdre ce que l'on possède** : lorsque l'on travaille dans une entreprise, on gagne un certain statut, un certain pouvoir ou encore d'autres éléments qui deviennent importants pour nous. Ce phénomène de crainte est encore plus présent

¹ Lakhdar Sekiou, Blondin et Jean Marie Pretti, la gestion des ressources humaines, 2^{ème} éd, éd de Boeck, p 647.

² Shimon Dolan, Eric Gosselin et Jules Carriere, psychologie du travail et comportement organisationnel, 3^{ème} édition, éd Gaétan Morin, 2007, p 181.

lorsque les personnes sont dans l'organisation depuis longtemps. Et c'est pour cela que bien souvent lors d'un changement ce sont les personnes les plus âgées qui résistent davantage face à un changement.

- **La remise en cause des compétences :** on peut faire face à une situation de changement ou les employés vont se sentir incompétents vis-à-vis des exigences de leurs nouvelles fonctions et vont de fait exprimer leur mécontentement.
- **La préférence pour la stabilité :** les êtres humains en générale recherchent la stabilité et la prévisibilité. Ils souhaitent pouvoir prédire à tout moment ce qui va se produire dans leur environnement. Faire la même chose tout les jours apporte une sorte de sécurité à la majorité des individus. Changer cette stabilité tant au niveau des tâches à accomplir entraîne souvent de l'anxiété et du stress qui deviendront source de résistance¹.

3.1.2. Les conséquences de la résistance au changement :

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire. La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité.

Pour sa part, le destinataire « salarié » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression. Les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement².

La réaction des utilisateurs vis-à-vis des TIC varie selon les postes occupés et la manière dont les TIC sont introduits. Les effets négatifs les plus répandus et qui freinent l'adaptation au changement sont liés à la surinformation que les TIC ont amplifiée, et qui n'épargne pas

¹ Ludovic Bouvier, la conduite du changement, in psy actu, 2008, n° 04, p 05.

² Céline Bareil, la résistance au changement, éd CETO, HEC Montréal, cahier n° 04-10, 2004, p10.

l'administration. Elle engendre stress et sentiment d'urgence, en particulier pour les postes nécessitant un usage intensif de l'e-mail¹.

La résistance au changement peut être le fruit d'une démotivation professionnelle, cette résistance, comme l'agressivité par exemple, est aussi affaire d'appréciation subjective, selon sa propre volonté de vouloir modifier certains fonctionnements, l'importance que l'on accorde à tel ou tel projet, l'idée que l'on se fait de l'autre².

4. les facteurs influençant l'adaptation au changement :

Bareil et Savoie propose un modèle complet permettant, face à des changements d'adapter une réponse aux attentes spécifiques de chacun. Ce modèle envisage le changement comme une rupture pour les individus, une phase de transition.

Les facteurs influençant l'adaptation sont liés aux préoccupations des destinataires du changement. Bareil et Savoie propose sept phases, ils n'expliquent pas les réactions des individus face au changement en termes de mécanisme de défense, mais en termes de préoccupations, ils s'intéressent à l'état mental des individus comme principal facteur d'échec des changements.³

Chaque individu destinataire du changement passe par différentes phases de préoccupations décrites dans le tableau :

¹ Salma Benhamou et Florence Chilaud, Quel est l'impact des TIC sur les conditions de travail dans la fonction publique, in la note d'analyse, n° 318, 2013, Paris, p 05.

² Daniel Dicquemare, la résistance au changement, produit d'un système et d'un individu, in les cahiers de l'actif, n° 292 /293, p 82.

³ David Austissier, Isabelle Vendangeon et Derumez Alain Vas, conduite du changement : concepts clés, éd Dunod, 2010, p 140-141.

Tableau 1 : Les phases de préoccupations des personnes en contexte de changement.

<p>. Aucune préoccupation : « ça ne me concerne pas ! » Le destinataire nie le changement en l'ignorant. De l'extérieur, on a le sentiment qu'il ne prend pas au sérieux la nouvelle et semble continuer son travail comme si de rien n'était.</p>
<p>. Préoccupations centrées sur soi : « Qu'est-ce qui va m'arriver ? » Le destinataire, inquiet, s'interroge sur le maintien de son poste, sur les conséquences du changement sur son rôle, sur ses responsabilités, son statut et son pouvoir de décision. Il a l'impression de ne plus maîtriser son avenir et ne sait plus où se situer dans l'organisation.</p>
<p>. Préoccupations centrées sur l'organisation : « Est-ce que le changement est là pour durer ? » Le destinataire s'interroge sur la capacité de l'organisation à supporter le changement à long terme, afin de s'assurer, en cas d'investissement dans le changement, qu'il sera alors récompensé. Il se demande notamment si le changement sera rentable.</p>
<p>. Préoccupations centrées sur le changement lui-même : « De quoi s'agit-il au juste ? » Le destinataire souhaitant obtenir des réponses aux questions qu'il pose, commence à s'intéresser au changement en lui-même et questionne sa nature. Il devient attentif et proactif, souhaite obtenir des précisions.</p>
<p>.Préoccupations centrées sur le soutien disponible : «Est-ce que je vais être capable de... ? » Maintenant disposé à se conformer au changement, le destinataire doute toutefois de sa capacité à le mettre en œuvre. Il a le sentiment d'être incompetent. Il se demande si on lui laissera le temps de s'adapter à son nouveau poste et si on l'aidera pour cela.</p>
<p>. Préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui : «ça vaudrait la peine qu'on se réunisse ! » Le destinataire se montre intéressé à collaborer avec les autres. Il désire s'impliquer dans la mise en œuvre du changement. Il apprécie de pouvoir partager avec les autres les expériences vécues de chacun.</p>
<p>.Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement : «Essayant ceci.....si l'on faisait cela... » Certains destinataires peuvent trouver dans le changement de nouveaux défis et vont ainsi chercher à perfectionner ce qui existe déjà ou tout remettre en cause. Ils poursuivront un objectif d'amélioration continue.</p>

Source : Bareil et Savoie, comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement, vol 24, n°3, 1999, p 90.

Le tableau montre que généralement le destinataire du changement traverse, durant la mise en œuvre du changement, de cinq à sept phases de préoccupations, les deux dernières phases étant vécues par un nombre limité de destinataires. La succession des phases de préoccupations débute au moment où le changement est annoncé. A ce moment –là, le destinataire n'a pas de préoccupation. Tant que le changement reste dans le domaine du projet, l'inquiétude du destinataire est limitée. A force d'entendre parler du changement, le destinataire entre dans un état de tension et commence alors à s'inquiéter des incidences du changement sur lui-même et son poste. Il s'ensuit deux autres phases où les préoccupations destinataire se déplacent sur l'organisation, puis sur le changement en lui-même. Une fois que la phase cinq est franchi, que le destinataire ne s'interroge plus sur sa capacité à mettre en application le changement, on peut généralement dire que l'individu est prêt à s'impliquer et à s'adapter dans le changement. Quant aux phases 6 et 7, elles seront gravies uniquement par les destinataires désireux de s'impliquer davantage, de partager avec leurs collègues¹.

5. comment faciliter l'adaptation au changement technologique :

5.1. Lutter contre la résistance au changement :

Lancer un changement donne lieu à un réveil brutal des membres de l'organisation. Entourés par une stabilité et un épanouissement, ils s'interrogent sur l'intérêt de changer le statut quo. Face à cette situation, la résistance prend naissance. D'autant qu'elle prend de l'ampleur, la résistance devient un défi pour les managers afin de pouvoir arriver à l'adaptation face au changement. Faut-il alors s'armer d'outils efficaces pour gérer cette résistance².

Il s'agit donc en premier lieu d'analyser profondément les causes de l'inadaptation et celles de la résistance. En effet, la résolution d'un problème commence souvent par le comprendre, surmonter ses causes, analyser ses effets pour pouvoir énumérer les solutions possibles et éviter ultérieurement son déclenchement. Mais une fois que la réaction des destinataires implique une résistance, le dirigeant sera appelé à suivre une certaine approche pour arriver à l'adaptation au changement, cette approche consistant essentiellement à :

¹ David Austissier et autre, opcit p 142.

² Salma Benhamou et florences chilaud, opcit, p 04.

- Apprendre et faire apprendre : Il s'agit d'un réapprentissage des membres de nouveaux outils et de nouvelles méthodes.
- Eduquer et communiquer : La communication avec les individus et les groupes peut les aider à regarder et s'apercevoir de la logique du changement.
- Patienter : Tout au long du processus du changement et même lors de son implantation, les agents du changement doivent s'armer de patience face à la résistance.
- Faire participer : C'est difficile de résister à une décision du changement alors qu'on y participe.
- Facilitation et support : Quand les employés sont anxieux et éprouvent de la peur, les conseils et thérapies ainsi que les nouvelles habiletés et les récompenses peuvent faciliter l'ajustement.
- Négociation : C'est une autre voix que les agents du changement utilisent pour arriver à l'adaptation, il peut rencontrer une personne ayant le pouvoir et qui adopte le chantage.
- Manipulation et coopération : La manipulation et la coopération ont l'avantage d'être non couteuses et des approches faciles pour obtenir le support des adversaires mais on peut être voué à l'échec si la cible sera informé pour son utilisation, la crédibilité de l'agent du changement diminuera jusqu'à la limite zéro.
- Coercition : La coercition est la méthode rapide pour toute décision de changement afin de surmonter les crises des individus.
- Récompense : pour se faire accepter, on a recours au système de récompenses une fois que le changement s'est initié, le confort est rigueur.¹

Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement. Dans le fond, elles réitèrent les idées des textes de Coch et French et de Lawrence. En effet, Coch et French proposaient à la suite de leur étude, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement.

D'autres stratégies sont proposées par Hultman, qui a écrit un livre au sujet des résistances. Elles consistent à déterminer l'intensité et la source de la résistance, à implanter

¹ Salma Zone, opcit, p35

les stratégies appropriées et à évaluer les résultats. Les façons les plus courantes pour arriver à l'adaptation au changement se regroupent sous différentes méthodes selon Kotter et Schlesinger, la communication et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme d'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne et le nombre d'individus impliqués dans le changement¹.

5.2. Les moyens permanents pour arriver à l'adaptation au changement :

Selon D.Permartin, il existe différents moyens : la formation, la promotion, l'information et l'institutionnalisation du changement.

- **La formation :**

Le manque de connaissances accentue le sentiment d'inconnu, d'impuissance face à certaines situations. Par ailleurs, l'exercice d'une activité trop limitative s'accompagne, souvent, d'une perte de compétences. Ce phénomène semble être conséquence inévitable et qui devrait être combattue énergiquement. A contrario, l'apport de connaissances nouvelles s'accompagne souvent de la volonté de les appliquer par la suite.

Ainsi, il est particulièrement fréquent de constater que les salariés reviennent de stages de formation continue avec un désir d'utiliser les apports qui leur ont été faits. La formation apparaît donc, indispensable, car si l'entreprise ne permet pas aux individus d'actualiser leurs connaissances, alors elle accepte l'idée de son déclin futur, imputable à un niveau moyen insuffisant de culture industrielle des salariés.

Des changements même minimes seraient perçus comme non envisageables par la majorité des salariés. La formation apparaît, encore, comme une stratégie essentielle dans la recherche du changement. Elle peut être au service du salarié pour lui permettre de suivre l'évolution technologique dans sa spécialité.

¹ Céline Bareil, opcit, p 10

Enfin, elle ne doit pas se contenter de suivre le changement. Elle se doit de provoquer chez les individus des évolutions qui puissent être à l'origine de changements dans le cadre du travail. ¹

Toute mutation de technologie peut être angoissante. C'est pourquoi il sera nécessaire d'implanter, en complément au plan de communication, un plan de formation personnalisé et structurer en lien avec le changement implanté. Le temps alloué à la formation personnalisé doit être réalisé et a durée suffisante. Conséquences d'une formation négligée, les employés se sentent autant dépourvus de moyens qu'au moment de l'annonce du changement, ils ne possèdent pas les compétences recherchées pour contribuer à l'atteinte des résultats. On peut donc prévoir une perte de productivité due à la démobilisation. Prendre le temps de bien former et informer un employé, c'est aussi lui témoigner que son rôle est essentiel au succès du changement. ²

▪ **La promotion :**

C'est aussi un moyen pour lutter contre l'inadaptation ou la résistance au changement, dans la mesure où il devrait avoir pour effet d'améliorer le degré d'engagement de l'employé (participation, créativité, implication, etc.). en effet, les personnels demandent d'obtenir des bénéfices en échange de leur participation, de leur implication, de leur créativité. Il est évident que les salariés seront d'autant plus novateurs qu'ils en retireront des avantages. ³

▪ **L'information :**

Celle-ci ne doit pas être ponctuelle et limitée au moment du changement. Elle devrait faire partie des actions continues qu'une organisation responsable se doit de développer. A la limite d'ailleurs, quand cet objectif constant n'est pas poursuivi, une information que l'on développe à un moment donné, pour une raison particulière, pourrait aller à l'encontre du but recherché.

¹ Delphine Parenti, le nouveau code des marchés publics, une réforme suscitant une résistance au changement, mémoire en vue de l'obtention d'études supérieures spécialisés en Management du secteur public, université Lumière Lyon, 2004 ; p64

² Chantale Teasdale, accepter un changement technologique : pourquoi et comment ? IN le quotidien la presse CRHA, Québec, 2003, p 02.

³ Delphine Parenti, opcit, p 64.

Cette information pourrait réveiller la méfiance des employés en se demandant pourquoi la direction change d'attitude. Elle pourrait augmenter les remarques acerbes du genre : « ils nous informent que lorsqu'ils ont besoin de nous..... »

▪ **L'institutionnalisation du changement :**

Institutionnaliser le changement correspond à saisir le changement comme état mais non un moment. C'est dire que le changement devrait faire partie de la vie de tous les jours. En effet, un problème n'est jamais totalement résolu, il l'est momentanément et partiellement ce qui impliquera des réaménagements futurs. De plus, c'est par cette « institutionnalisation » du changement que l'on évitera d'être confronté à des évolutions trop brutales qui ne pourraient que susciter l'opposition.¹

▪ **La communication :**

Pour mobiliser les acteurs visés directement et indirectement, l'organisation devra se doter d'un plan de communication continue. Il faut donner l'heure juste, utiliser un vocabulaire adapté à la population concernée et répondre à toutes les questions. La création de groupes de discussion peut aussi aider à court –circuit les attitudes négatives en dispersant les employés les plus négatifs pour qu'ils côtoient les personnes les plus ouvertes au changement.²

Pour que la stratégie du changement se réalise, il faut s'engager dans un processus de communication avec les employés où cette stratégie leur sera exposée de façon à ce qu'ils se l'approprient et qu'en bout de ligne, ils la considèrent comme leur stratégie.

Le leader du changement doit favoriser la communication dans les deux sens : du haut vers le bas et du bas vers le haut. Une communication ouverte fréquente et dans les deux sens est nécessaire dans la gestion du changement. Il est recommandé :

- De donner constamment des informations sur le changement.
- D'identifier les secteurs de l'entreprise qui ne changeront pas.

¹Delphine Parenti, opcit, p 65.

² Chantal Teasdale, opcit, p 02.

- D'entraîner les employés à surmonter les difficultés liés au changement.¹

6. les avantages de l'adaptation au changement technologique :

La course à la performance mène les entreprises à rechercher des moyens qui leur permettent d'atteindre la compétitivité, pour cela elles se précipitent à l'introduction des TIC. Ces dernières modifient les méthodes de travail ainsi que le travail en lui-même. Nous insistons à un passage remarquable vers une organisation moins centralisée et plus autonome.

L'émergence des nouvelles formes d'organisation (NFO), Pour LOUART est due aux hybridations des structures et des modèles organisationnels. DESTREUMAUX la considère comme une forme qui s'adapte aux contraintes et aux exigences de son nouvel environnement, et ce à travers tout d'abord un changement qui touche tous les niveaux de l'entreprise : stratégique, structurel et technologique, et ensuite par une réorganisation complète du travail et des pratiques de gestion associées. De par leur capacité à s'adapter et à faire preuve d'efficacité, ces organisations peuvent mieux tirer profit des TIC.²

Les acteurs organisationnels quels qu'ils soient ne s'impliqueront dans un processus de changement que s'ils perçoivent ce changement comme potentiellement positif pour eux, en terme de valeurs ou d'intérêts et si ce changement n'est pas vécu comme une condamnation de leurs pratiques passées. L'adaptation aux changements technologiques fait preuve de plusieurs avantages à savoir des avantages sur l'entreprise comme sur le salarié ainsi que sur le travail en lui-même.³

6.1. Sur l'entreprise :

- Optimiser ses résultats : Permettre à chacun de situer et de donner du sens à son action
Faciliter la mise en œuvre des changements dans l'entreprise
Résorber les conflits, les incompréhensions, Améliorer la qualité, la réactivité dans les processus décisionnels
Fidéliser les collaborateurs par leur réinvestissement.

¹Stephen Robin et David Denzo, la gestion du changement, management, P 07.

²Pretti Jean-Marie et CerdinJean-luc, performances économiques & performances sociales à l'heure de la R.S. édition ESSEC Business school, paris 2005, P 124.

³SerupiaSemuhoza Etienne, théorie de la motivation au travail, édition L'Harmattan, Paris 2009, p 185

- Mobiliser ses ressources : Responsabiliser et intégrer chaque acteur, Lever les résistances au changement, Développer, élargir la contribution de l'individu, mettre en adéquation besoins et compétences, faire appel à la créativité, identifier et utiliser les leviers de motivation de chacun
- L'informatisation qui permet une redistribution de l'information rendant celle-ci accessible et disponible désormais, les salariés peuvent accéder à toutes les données nécessaires à la réalisation de leur travail.
- Avec le développement des TIC, les modifications dépassent la façon de travailler pour affecter la structure de l'organisation elle-même. Celle-ci s'aplatit et laisse la place aux nouvelles formes d'organisation. Dans ce type de structure, la hiérarchie devient davantage informelle rendant la communication plus libre et la circulation de l'information plus rapide et plus efficace.¹

6.2. Sur les salariés :

- Il contribue à la naissance d'un sentiment d'autonomie chez les salariés. ces derniers peuvent même, grâce à la E-GRH, exercer certaines fonctions qui les concernent et régler personnellement les incidents quotidiens qui surviennent au travail.
- L'adaptation au changement technologique affecte les différents niveaux de performance. Nous retrouvons l'individu au cœur de ces trois niveaux d'impact. En effet, le salarié est au centre du succès du projet technologique d'une organisation.²
- Le salarié va améliorer considérablement la qualité de sa vie grâce au télétravail, il peut ainsi arbitrer librement entre son temps de travail et ses périodes de loisirs. L'équilibre entre vie professionnel et vie personnel.³
- L'adaptation des salariés au TIC permet le développement des nouvelles formes de travail en groupe. grâce au réseau, une nouvelle coordination se crée entre les salariés et l'organisation.
- On voit la contribution de l'usage des TIC dans l'amélioration de la performance des salariés car les TIC vont leur permettre d'améliorer leurs efficacités en lui permettant d'accéder à toutes les informations, cela agit positivement sur son autonomie.¹

¹Pretti Jean-Marie et CerdinJean-luc, opcit, P 125.

²Ibid, P 125.

³CalciuMilhal et autre, le travail dans la nouvelle économie : Aspect de gestion et de droit, édition L'Harmattan, Paris 2001, P40.

- La communication devient fluide entre les salariés, nous pouvons à titre d'exemple cité des applications comme le Groupeware et le workflow qui favorise la communication entre le groupe de personne, on assiste à une facilité de la communication et de l'interactivité entre les personnes travaillant à distance. ²

6.3. Sur le travail en lui-même :

- Grâce un climat stable dû à l'adaptation au TIC, ses dernières figurent parmi les outils privilégiés pour atteindre des seuils plus élevés d'efficacité et de productivité des opérations, tout particulièrement quand ils sont associés à des changements dans les pratiques commerciales et les méthodes de management. ³
- Les TIC quand elles sont correctement maîtrisés, peuvent devenir un formidable support à la réflexion et au raisonnement, ce qui induit qu'on accepte que toute technologie apte à manipuler, inscrire ou stocker des signes, à une influence sur la production d'idées et d'opinions. De sorte que, d'outils banals et ingrats, on pense que ces instruments doivent être vu comme « Des technologies de l'intelligence », dont l'usage n'est pas réductible à l'ajout d'une prothèse externe dont l'objet serait d'amplifier les pensées de l'utilisateur, mais s'intègre dans la nature même de ces idées. C'est d'ailleurs à ce titre, qu'ils légitiment à nos yeux leur pleine appartenance aux TIC. ⁴
- L'adaptation permet d'assurer un espace de travail agréable ce qui est un facteur incontestable de bien-être au travail, et c'est ça qui affirme une culture d'entreprise soucieuse de la santé des salariés.
- Les TIC sont devenus une composante de plus en plus importante de l'organisation actuelle de travail. Elles sont de formidables outils de motivation par les transformations qu'elles sont capable d'apporter aux manières traditionnelles de travailler dans l'organisation. De nombreuses études ont montré comment

¹Benraisslaïela et autre, TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise, centre d'étude et de la recherche sur les organisations et la gestion, N° 714, Marseille, P 918.

²Pretti Jean-Marie et Cerdin Jean-luc, opcit, P 125.

³Laudon Kenneth et Laudon Jane Price, management de système d'information, 11^{ème} édition Pearson, Paris 2010, P 13.

⁴ Roche Loïck, cyber gagnant : technologie, cyberspace & développement personnel, édition Maximan, Paris 2000, P 70.

l'introduction et l'usage des différentes formes de TIC étaient susceptibles de transformer les réalités du travail.¹

7. l'adaptation aux changements technologiques en Algérie :

En 2013, les technologies de l'information et de la communication ont opéré dans notre pays des changements considérables sur nos habitudes et nos comportements qui ont nettement changé, au début de 2014, avec la stratégie e-Algérie 2013, ce plan d'action qui visait à promouvoir les TIC dans notre pays et adoptée dans la perspective d'utiliser les technologies de l'information et de la communication comme un puissant levier de développement économique et social.

7.1. L'adaptation aux TIC dans l'administration publique : des résultats en deçà des attentes :

Pour rendre l'administration publique plus efficace et la mettre au niveau des administrations du monde entier où les TIC sont introduites, le projet e-Algérie s'est centré sur un premier axe, celui de l'introduction des TIC et le renforcement de leur usage au sein de l'administration publique afin d'opérer une transformation importante de ses modes d'organisation et de travail. En Algérie, les administrations sont encore loin de mettre au service de leurs clients un système d'information performant.

A travers le territoire national, plusieurs administrations ne bénéficient pas de site en ligne bien alimenté et qui permet aux citoyens de se renseigner ou de connaître les démarches administratives à suivre pour une quelconque procédure. Il est à signaler également que même les administrations qui ont des sites internet ne s'occupent pas de l'actualisation de leurs contenus, ce qui ne permet pas de faciliter la tâche aux citoyens. L'état civil d'un grand nombre de nos communes n'est toujours pas informatisé. On se bouscule toujours devant les annexes administratives de nos APC pour retirer nos actes de naissance.

Le gouvernement s'est engagé à lancer l'informatisation de ces services. Il s'est même engagé à permettre aux Algériens de retirer leurs documents administratifs via Internet. L'annonce a été officiellement faite en 2013.

¹Cobut Eric et Bomal Géraldine, motivé, être motivé et réussir ensemble, édition Edipro, liège 2009, P 59.

En 2014 l'état a lancé l'informatisation des services dans les APC .cet nouvelle procédure va permettre aux citoyens de retirer leur actes de naissances par exemple dans n'importe quelle APC dans le territoire national.¹

7.2. L'adaptation aux TIC au niveau des entreprises : une prise de conscience des insuffisances :

Les entreprises algériennes, en dépit de plusieurs atouts qui devraient les aider à mieux intégrer le marché mondial dont les ressources significatives, une population jeune et une situation géographique stratégique, demeurent encore loin de l'évolution souhaitée en matière de technologies de l'information et de la communication. Il est constatable que plusieurs entreprises ont du mal à utiliser les TIC pour aligner leurs entreprises sur les défis de la mondialisation. Pourtant, ces TIC ont pour principal rôle de réduire les variations dans les processus d'affaires et aussi de permettre à l'entreprise de comprendre ses choix stratégiques.

Nombreuses sont les PME/PMI qui vivent encore dans « le Moyen-âge » numérique et qui ne sont pas au diapason des évolutions constatées dans d'autres pays, notamment maghrébins. Dans ces conditions, les chefs d'entreprises ont pris conscience de l'urgence de procéder au développement des mécanismes et des mesures incitatives qui permettent l'accès des ménages et des très petites entreprises aux équipements et aux réseaux des TIC.

De nombreuses entreprises ont, d'ailleurs, entrepris des investissements en interne dans ce domaine et d'autres offrent des formations à leur personnel. En 2013, nos entreprises ont compris la nécessité d'emprunter le train rapide des TIC.

7.3. Les freins qui détournent pour arriver à s'adapter avec les TIC :

De nombreux acteurs des TIC en Algérie déplorent la pauvreté du contenu DZ sur la toile. De nos jours, Internet est à l'économie et à l'éducation ce que l'énergie est à l'usine et au transport ! D'après les chiffres du MPTIC, moins de 20% des PME/PMI algériennes utilisent les TIC pour leur gestion. Nous estimons qu'à peine **1%** le font avec un ERP de classe mondiale. Nombreuses sont les PME/PMI qui vivent encore dans « le Moyen-âge numérique ». Des millions de travailleurs, d'enseignants, d'étudiants et de lycéens sont aussi

¹ Amine SAYEH, TIC : bonnes résolutions faut-il prendre pour 2014 ?, journal La Tribune, Alger 27 Janvier 2014, P 4.

privés d'un moyen essentiel à leurs activités et à leur épanouissement. Il ne faut pourtant pas grand-chose pour cela : un véritable cadre de coopération et une relation de confiance entre les entreprises professionnelles des TIC d'un côté, et les pouvoirs publics et l'opérateur historique de l'autre.

Cela permettra au premier lieu de développer des applications et de nouveaux services et aux seconds de les offrir au citoyen pour une amélioration de son cadre de vie et de travail. Les E-éducation, E-santé, E-banque et autres E-gouvernement dont on parle tant, pourront enfin être une réalité de tous les jours. Les statistiques de l'UIT, de la Banque mondiale ainsi que les classements des différents observatoires mondiaux, montrent que notre pays est classé parmi les derniers en ce qui concerne nos performances dans le développement et l'utilisation des TIC. Portant la première connexion de l'Algérie à Internet date de 1991, bien avant certains grands pays. Nous avons déréglementé les télécommunications en temps et en heure. La téléphonie mobile a été un succès sans précédent et nous sommes toujours l'un des pays d'Afrique avec la plus grave télé-densité. L'ADSL est lancé au même moment que les pays développés. Nous sommes aussi probablement le pays avec la plus grande infrastructure de fibre optique du continent africain. L'État consent des sommes colossales pour le développement des TIC. Les textes et les lois favorisant l'entrepreneuriat dans les TIC et mettant en place diverses facilitations sont légion. Malgré ses réalisations et actions constatées notre pays éprouve une difficulté marquante à s'adapter à l'utilisation et l'exploitation des TIC se qui une responsabilité partager entre les utilisateurs (citoyens) et les acteurs professionnel des TIC.¹

¹ Amine SAYEH, opcit, p 7.

Section01 : Présentation de l'EPB**1. Historique de création de l'EPB :**

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour faire partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».¹

¹ Bejaia Port Infos, Le bulletin d'information du port de Bejaia- 1995-2013-Edité par le Département Marketing, N°83, p 15.

❖ Situation géographique

Le port de Bejaïa, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

• Mouillage

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

• Accès au Port

- La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.
- La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m
- La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m

• Bassins du Port :

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant-port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant-port est destiné à traiter les navires pétroliers.
- Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 26 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.
- Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.¹

¹ Rapport Annuel & Statistiques, New Projects, new technologies, for a new future. P 41.

2. Mission et activités de l'EPB :

• Ses Missions

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du port.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

• Ses Activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.¹

3. Description des services :

- **L'acheminement des navires de la rade vers le quai** : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

¹ www.portdebejaia.dz

- **Le remorquage** : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.
- **Le pilotage** : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.
- **Le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.
- **Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises** : elles consistent en :
 - Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
 - La réception des marchandises.
 - Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
 - La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
 - Pointage des marchandises.
 - La livraison aux clients.

La manutention et l'aconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

4. L'organisation de l'EPB :

Présentation des différentes structures de l'EPB

L'EPB est organisé selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

4.1.Direction opérationnelles :

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

4.1.1. Direction Manutention et Acconage (DMA)

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

➤ **Manutention** : Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre-plein et magasins.

La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

➤ **Acconage** :

A pour tâches :

❖ Pour les marchandises

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou hangar.
- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients.

❖ Pour le service

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.

- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueille les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

4.1.2. Direction logistique (DL)

Elle est chargée de mettre à la disposition de la Direction de la manutention et de l'aconage les moyens matériels nécessaires pour le déchargement des marchandises et leur transfert vers les lieux d'entreposage.

4.1.3. Direction Domaine et Développement (DDD)

A pour tâches :

- Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- - Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.

4.1.4. Direction Capitainerie (DC)

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotines, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

4.1.5. Direction Remorquage (DR)

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- Remorquage portuaire.
- Remorquage hauturier (haute mer).
- Sauvetage en mer.

4.2.Direction fonctionnelle :

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

4.2.1. Direction Générale (DG)

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

4.2.2. Direction Générale Adjointe (DGA)

- Département Marketing
- Département Informatique

4.2.3. Direction du Management Intégré (DMI)

Elle est chargée de :

- La mise en place des procédures écrites en tenant compte des normes du certificat du système de management intégré (SMI).
- Définir avec la direction générale le programme qualité et sa planification.
- Assurer la gestion documentaire du système qualité.
- Assurer la planification et la réalisation des audits qualité internes.
- Assurer la mise en œuvre et l'aboutissement des actions correctives, préventives et projets d'améliorations.

4.2.4. Direction Finances et Comptabilité (DFC)

Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

4.2.5. Direction Ressources Humaines (DRH)

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel (fichier).
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, ... etc.).

➤ Les infrastructures et les équipements :

❖ Les infrastructures portuaires

- Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
- 20 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivant.
- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- Mini port de plaisance.
- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

❖ Les principaux équipements

- Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- Deux ponts-bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- Quatre steaker de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Quatre tracteurs RoRo et remorques.
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé....etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

- **Marché et Hinterland :**

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 Km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayas ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Rouiba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Setif, El- Eulma, M'sila et Borj Bou Arréridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'EL Kseur, et de Béjaïa dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB,...).

Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :

- Typologie Produit.
- Typologie Client.
- Zone géographique.

- ❖ **Typologie Produit :**

Deux segments sont identifiés :

1. **Selon la nature de la marchandise :** Différents types de marchandises transitent par le port de Bejaïa, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers, matériaux de construction,..)

2. Selon les types de navires : Plusieurs types de navires transitent par le port de Bejaïa et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (pétroliers, porte-conteneurs, céréaliers, RO/RO,...)

❖ **Typologie clients :**

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Bejaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import – export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Bejaïa/Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

❖ **Typologie zone géographique :**

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

❖ **Les concurrents :**

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Bejaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens : le port d'Alger, le port de Djendjen, le port de Skikda, le port d'Annaba.

❖ La structure hiérarchique :

- **Direction Manutention et Acconage (DMA) :** se compose de 547 employés.
- **Direction Logistique (DL) :** se compose de 164 employés.
- **Direction Domaines et Développement (DDD) :** se compose de 130 employés.
- **Direction Capitainerie (DC) :** se compose de 153 employés.
- **Direction Remorquage (DR) :** se compose de 91 employés.
- **Direction Générale (DG) :** se compose de 34 employés.
- **Direction du Management Intégré (DMI) :** se compose de 10 employés.
- **Direction Finances et Comptabilité (DFC) :** se compose de 23 employés.
- **Direction Ressources Humaines (DRH) :** se compose de 60 employés.

Section 02 : Usage des TIC à l'EPB**1. Les TIC utilisées à l'EPB :**

Les TIC remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise : collecte, traitement, stockage et circulation de l'information. Elles permettent :

- Un accès plus souple aux informations
- De faciliter le partage de l'information
- De favoriser le travail en groupe
- De simplifier les échanges de données
- De faciliter la communication et la coopération entre les membres d'une équipe et de mettre en place une mémoire collective.

A cet effet, l'EPB a mis en place divers outils électroniques à savoir :

- **Le site web** : qui apparaît de nos jours comme un véritable instrument de crédibilité, de fiabilité et de communication à travers le monde. Le site web de l'EPB www.portdebejaia.de a pour objectif :
 - Promouvoir l'image de marque du port de Bejaia.
 - Répondre aux besoins des clients internes et externes, en matière d'information.
 - Informer des événements marquants du port.
 - Informer de l'évolution du port, de ses projets et perspectives ainsi que ses investissements.
- **Le système d'information portuaire (SIP)** : il permet de rester à l'écoute des clients et de répondre à leurs besoins en matière d'information.
- **Le mailing direct** : son objectif est de personnaliser les relations avec les clients actuels, se rapprocher et influencer le client potentiel identifié (le marketing one to one). Le mailing direct nécessite une liste fiable d'usagers portuaires potentiels, cette dernière est constituée au cours des campagnes de publicité, d'expositions, de journées portuaires ou d'études. Le mailing direct présente un avantage, supérieur à la publicité

en général, qui est de pouvoir personnaliser le message et le détailler. En route, son efficacité est plus facile à évaluer que dans le cas de la publicité globale.

- **L'internet** : il met en liaison les acteurs de l'entreprise et cela en établissant deux types de communications : une communication individuelle (courrier électronique) et une communication collective (forums électroniques...). il permet donc une plus grande collaboration entre les individus et favorise l'échange et une circulation rapide de l'information
- **La boîte E-mail du marketing** : conçue pour permettre aux clients de communiquer avec le marketing et envoyer leurs doléances et suggestions par rapport aux services offerts par l'EPB.
- **La boîte E-mail de la communication interne** : vu que la communication interne est au cœur du management de l'EPB, aujourd'hui participatif, impliquant le développement de relations, de dialogue et d'écoute, une boîte E-mail (com_interne@portdebejaia.dz) a été mise à la disposition des travailleurs pour qu'ils soient l'expression directe de leurs préoccupations.
- **Le téléphone** : il demeure l'outil le plus utilisé pour les contacts aussi bien à l'interne qu'à l'externe.
- **Le fax** : c'est un moyen qui nous permet d'envoyer et de recevoir rapidement les documents.
- **La base de données** : celle-ci comprend les données relatives aux clients du port et elle est actualisée quotidiennement.
- **Le GDI** : c'est un outil qui a été mis en place en 2006, pour la gestion documentaire informatisée.

- **La GED** : On entend par GED, la gestion électronique des documents, c'est un projet qui a été lancé en 2012, et qui a pour objectif d'informatiser les documents et les archives de l'entreprise.
- **L'affichage électronique** : afin d'optimiser sa communication, l'EPB se dotera incessamment d'écrans géants et totem interactifs multimédias. C'est derniers sont dédiés à l'affichage dynamique qui va permettre de régir rapidement aux besoins du public interne et d'intervenir en temps réel.

Les TIC ont modifié la structure de la circulation de l'information, et par la même, de nouvelles formes de communications se sont développés dans l'entreprise. Aujourd'hui, le partage de l'information s'impose car les salariés peuvent accéder facilement à l'information, à tout moment. Les réseaux informatiques mettant tous les acteurs de l'entreprise en situation de communiquer. L'information doit accessible à tous en temps voulu. La communication devient donc multifonctionnelle, elle est accessible à tous les postes de travail et à n'importe quel moment mais elle demande aussi une plus grande disponibilité et réactivité des collaborateurs.

Si les TIC permettent de favoriser l'échange d'information, il convient cependant de contrôler la circulation de cette information pour vérifier aussi la nature des informations échangées qui, dans certains cas, peuvent desservir l'organisation. C'est pourquoi, l'EPB a décidé d'utiliser ces technologies dans sa stratégie de gestion et de management des ressources humaines.

2. Le rôle des TIC dans le management :

L'information est le pivot du système organisationnel de l'entreprise. Aujourd'hui, la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. En effet, lorsqu'elle circule bien, l'information favorise la communication et devient, de ce fait, facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité. Identifier les circuits d'information de l'entreprise est donc une force pour collaborateur, cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment.

S'il est avéré que détenir l'information utile est primordial pour un collaborateur, il devient, de ce fait, important pour le manager de savoir diffuser l'information et de savoir utiliser ses flux pour le développement de sa communication interne.

L'arrivée des TIC a bouleversé les modes traditionnels de circulation de l'information. Les TIC ont apporté, au port de Bejaia, de nouvelles formes de circulation de l'information, un partage plus facile des informations, une diffusion plus rapide de l'information.

Elles ont permis aussi de développer, par le travail coopératif, le partage des compétences et l'esprit d'équipe.

Le système d'information informatisé a aussi permis de préserver le capital de connaissances et de compétences de l'entreprise, de former les nouveaux ou d'intégrer les derniers arrivants, de véhiculer l'image de l'entreprise et de renforcer le sentiment d'appartenance.

Enfin, tous ces nouveaux outils ont permis de favoriser les échanges entre salariés de développer le lien social entre les collaborateurs, de développer l'autonomie des salariés et donc de favoriser la motivation collaborateurs. Ils ont donc pris importance dans le management des équipes et ils sont, de plus en plus, utilisés par les premiers responsables eux-mêmes pour communiquer et faire circuler les informations.

3. L'impact des TIC sur la compétitivité de l'EPB :

Les TIC représentent pour l'EPB non seulement une opportunité mais une condition de survie. Ceci se justifie par la taille de l'entreprise et de sa présence sur le marché national et international.

Face à cette nouvelle situation issue de l'Internet et de globalisation de l'économie, le port de Bejaia doit exploiter au mieux le potentiel que représentent les TIC car l'usage des TIC est aujourd'hui incontournable.

Les impacts majeurs des TIC concernent l'amélioration de la productivité de l'entreprise, le gain de parts de marchés et une meilleure résistance à la concurrence. C'est pourquoi l'EPB a été l'une des premières grandes entreprises à miser très tôt sur les TIC.

Afin de réussir à s'imposer sur son marché, il est vital pour l'EPB d'être compétitive pour y arriver, elle veille constamment à la maîtrise des technologies inhérentes à son domaine d'activité, complétée par l'efficacité de sa stratégie ainsi que par la gestion du processus de

conception, de production et de commercialisation. Elle axe sur le fait de capitaliser son savoir-faire et le développer pour être en mesure de réagir rapidement aux modifications de la demande ou de l'environnement concurrentiel.

L'utilisation performante des TIC nécessite l'acquisition de nouvelles compétences. Il est indispensable d'accompagner toute mise en place de TIC par un programme volontariste de développement des compétences axé sur des objectifs opérationnels identifiés, afin d'utiliser pleinement les possibilités du système.

La connaissance de l'environnement permet à l'EPB d'identifier les segments de marché porteurs pour ses activités, et d'y concentrer tous ses efforts pour s'implanter durablement dans un marché visé. Il s'agit pour elle de s'adapter aux modifications permanentes de son environnement.

Les TIC sont également importants dans le développement du commerce international à travers le commerce électronique. Pour l'EPB, les principaux impératifs de compétitivité sont de rendre la production plus efficace, d'accroître les services offerts tout en améliorant leur qualité et à des prix compétitifs. Cette dernière est préalable nécessaire dans un environnement concurrentiel où l'utilisation des TIC apparaît comme un véritable avantage comparatif car elles demeurent pour l'EPB :

- Un puissant outil de communication interne dans l'entreprise et externe avec l'environnement de l'entreprise.
- Un outil d'information sur les marchés et la concurrence, ainsi que la gestion des données.
- Un outil de productivité.
- Un outil souple de vente rapide, sans intermédiaire par le biais du commerce électronique.

- Un outil pour renforcer l'écoute client.

Les moyens de compétitivité dont dispose l'EPB et qu'elle doit constamment développer, passent par la planification de ses activités, l'innovation, la diversification,

la spécialisation et l'adaptation. C'est dans ce contexte que l'EPB a développé un marketing opérationnel afin de mieux rentabiliser sa stratégie de compétitivité dans le monde du travail.

Pour conclure, les TIC ont donc, permis à l'entreprise portuaire de Bejaia :

- De sortir de l'ancien modèle de l'entreprise qui se développait en multipliant les activités et en cumulant les fonctions.
- De personnaliser ses services, de renforcer leur qualité et de modifier la nature de la relation client.
- De développer des outils collaboratifs.
- D'affirmer l'Internet comme support privilégié.
- L'ouverture de l'entreprise par la multiplication des opportunités de partenariats pouvant travailler en réseau pour être beaucoup plus efficaces.

Section03 : Analyse et interprétation des résultats**1. Analyse et interprétation des hypothèses :****Axe 1 :****Caractéristique de l'échantillon :****Tableau 01 : La répartition de la population selon sexe :**

Sexe	Fréquences	Pourcentage %
Féminin	38	47,5%
Masculin	42	52,5%
Total	80	100%

Le tableau ci-dessus montre clairement la répartition de la population selon le sexe. On remarque que le taux de la fréquence de la catégorie masculine est légèrement supérieur à la catégorie féminine ; en terme de pourcentage on trouve 47,5% représente la catégorie féminine représente par contre la catégorie masculine représente 52,5%, le rapprochement du pourcentage de catégorie féminine et celle masculine s'explique par les activités exercées à l'EPB, sachant que l'EPB possède de différents secteurs d'activité y compris secteur tertiaire où, on trouve que la majorité des femmes travaillant dans le secteur tertiaire.

Tableau 02 : La répartition de la population selon l'âge :

Age	Fréquence	Pourcentage%
[25-36]	42	52,5%
[37-48]	31	38,75%
[48 et plus]	7	8,75%
Total	80	100%

Ce tableau expose la répartition de la population selon l'âge, les catégories d'âges les plus représentées dans notre population d'étude sont celle qui situent entre [25-36[avec 52,5%, puis, vient celle de [37-48[avec 38,75% et enfin, la catégorie [48 et plus]avec 8,75%.

On remarque, que la catégorie [48 et plus [est d'un pourcentage très faible, cela s'explique par la politique de promotion de l'entreprise car la catégorie [48 et plus [concerne les cadres.

On constate, que l'effectif de l'EPB est majoritairement jeune, ce qui s'explique par la politique de recrutement de l'entreprise qui favorise la catégorie jeune.

Tableau 03 : La répartition de la population de la population selon la situation familiale :

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage%
Célibataire	30	37,5%
Marié (e)	48	60%
Divorcé (e)	2	2,5%
Total	80	100%

Ce tableau est réparti selon la situation familiale qui est divisé en trois catégories, on constate que la catégorie des mariés (es) représente 60% de notre échantillon et la catégorie célibataire représente un taux de 37,5% et pour la catégorie des divorcés (es), on trouve 2,5%.

On remarque, que la catégorie des mariés (es) est la plus importante, cela renvoie à la bonne situation que les salariés possèdent grâce à une bonne rémunération, puis elle vient la catégorie des célibataires avec un taux de 37,5% qui est un effectif tolérable, cela se dégage par la prise en considération de la situation familiale, par l'entreprise qui favorise les jeunes célibataires, or ces derniers sont plus disponible à travailler même dans les jours fériés.

Tableau 04 : la répartition de la population selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage%
Secondaire	27	33,75%
Universitaire	53	66,25%
Total	80	100%

D'après les données relatives à ce tableau, on constate que le niveau le plus notable est le niveau universitaire avec 66,25%, d'un côté cela s'explique par la politique de recrutement de l'entreprise qui favorise de recruter les universitaires et d'un autre côté, par la forte concentration des universitaires dans le marché de l'emploi, aussi les exigences des postes qui demandent une certaine formation universitaire, et contrairement au niveau secondaire qui nous présente que 33,75%, et le niveau moyen avec un taux nul qui s'explique par l'exigence de l'entreprise qui sollicite une main-d'œuvre qualifiée.

Tableau 05 : la répartition de la population selon l'expérience professionnelle :

Expérience professionnelle	Fréquence	Pourcentage %
] Moins de 2 ans]	26	32,5%
[2-8ans]	37	46,27%
[9-15ans]	16	20%
[15 et plus [1	1,25%
Total	80	100%

A travers les statistiques de ce tableau, on constate que la proportion la plus faible est celle de [15 et plus [et plus avec 1,25% cela revient à la politique de l'entreprise qui effectue des promotions pour ces salariés en se basant sur l'ancienneté dans le travail.

On constate, que la catégorie de] Moins de 2 ans [est de 32,5% et celle de [2ans-9ans] est de 46,27%, et celle de [10ans-14ans] est de 20%, ces taux montrent l'augmentation du recrutement par l'entreprise.

Axe 2 :**Le changement technologique au sein de l'EPB :**Tableau 06 : l'existence du changement technologique au sein de l'EPB :

Existence de nouvelle TIC	Fréquence	Pourcentage %
Oui	80	100
Non	/	/
Total	80	100

Ce tableau nous démontre que la totalité de notre échantillon témoigne l'existence d'un changement technologique dans l'entreprise avec un pourcentage de 100%

Cela s'explique que l'EPB a mis en place des nouvelles technologies telles que : le SIP, Outlook, l'ERP, le Mailing direct et ainsi, que l'intranet.

Tableau 07 : les salariés concernés par le changement technologique :

Concerné par le changement technologique	Fréquence	Pourcentage%
Oui	80	100%
Non	/	/
Total	80	100%

Selon les données de ce tableau, on remarque que tous les salariés sont concernés par le changement avec un taux de 100% ce qui peut s'expliquer par la nature des activités exercées par les salariés qui majoritairement concentrés sur l'utilisation des TIC.

Tableau 08 : l'information des salariés à l'avance par le changement technologique :

Informé du changement	Fréquence	Pourcentage%
Oui	51	63,75%
Non	29	36,25%
Total	80	100%

De ce tableau on remarque que la majorité des salariés sont informés à l'avance du changement avec un taux de 63,75% de notre échantillon, cela s'explique par la bonne stratégie de l'entreprise avant d'effectuer un changement et la bonne communication et la bonne circulation de l'information entre les responsables et les subordonnés, avant de mettre en œuvre un changement technologique.

La catégorie qui déclare de ne pas être informé à l'avance est d'une minorité de 36,25%. Cela nous permet de déduire que l'entreprise doit prendre en considération le manque de communication et information qui existe entre les responsables et leur subordonnés afin de pouvoir assurer l'information de tous ses salariés sur le changement technologique qu'elle décide de mettre en œuvre.

Tableau 09 : le rapport entre l'expérience professionnelle et l'impact des TIC dans le processus du travail des salariés :

Modification Ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
] Moins de 2ans]	13	50	13	50	26	100
[2-8ans]	36	97,29	1	2,70	37	100
[9-15ans]	16	100	/	/	16	100
[15ans et plus [1	100	/	/	1	100
Total	66	82,5	14	17,5	80	100

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la majorité des salariés confirme que les TIC introduisent des changements dans leur processus de travail avec un taux de 82,5%. « Les TIC nous aident à l'accès rapide de l'information ». « Les TIC instaurent des nouvelles procédures du travail » sont avancées comme argument. Contre 17,5% des interrogés qui déclarent m

L'inverse.

On remarque que, la totalité des catégories [9-14] ans et 15 années et plus affirment que les TIC introduisent des modifications dans leur processus du travail, suivi de 97,29% des salariés ayant [2-8ans] qui déclarent le même avis, ce qui peut s'expliquer par le fait que les TIC introduisent des modifications dans leur ancienne méthodes du travail ce qui les incite à manipuler et à maîtriser cette nouveauté afin de pouvoir mener à bien leur travail, cette modification peut provoquer chez les utilisateurs des réactions, ces dernières peuvent être positives comme elles peuvent être négatives.

En revanche, 50% des salariés ayant moins de 2ans d'expérience déclarent que TIC introduisent des modifications dans leur processus de travail du fait que ces salariés sont encore récents dans l'entreprise, ils peuvent toujours s'impliquer avec les TIC et ils ont le bagage nécessaire à maîtriser les TIC, contre 50% des interrogés de la même catégorie affirme que les TIC introduisent des mutations et transformations dans leur travail, ça peut s'expliquer par la nature de leur tâche et les exigence de leur poste qui ne nécessite pas le recours aux TIC, « on utilise les TIC juste pour le traitement de l'information » est avancée comme argument

On déduit que l'ancienneté professionnelle joue un rôle dans l'impact des TIC dans le processus du travail des salariés, du fait que plus les salariés sont expérimentés, plus ils considèrent que les TIC introduisent des mutations dans leur processus du travail, et vice versa.

Axe 03 :**L'adaptation quant à l'utilisation des TIC :**Tableau 10 : l'opinion des salariés sur l'innovation technologique :

L'opinion	Fréquence	Pourcentage%
Privilège	15	16,48%
Facteur clé de succès	70	76,92%
Complexité	6	6,59%
Total	91	100%

Ce tableau nous fait remarqué que la majorité des enquêtés perçoivent les technologies comme facteur de succès avec un taux élevé de 76,92%, cela s'explique par le regard positif que les salariés éprouvent à l'égard des TIC.

16,48% des enquêtés considèrent les TIC comme privilège, ce qui augmente leur chance à pouvoir manipuler les TIC et renvoie que les salariés acceptent la nouvelle technologie.

Enfin, on remarque 6,59% des enquêtés qui est la proportion la plus faible cela s'explique que les TIC nécessitent plus d'effort pour sa manipulation.

Ce tableau nous montre le regard positif que la majorité des salariés éprouve face aux nouvelles technologies, du fait que les salariés acceptent la culture moderniste ancrée dans ces nouveautés, et que celles-ci se développent si vite que les salariés peuvent facilement s'adapter à leur évolution et surtout à leur utilisation.

Le gonflage est dû la multitude des réponses.

Tableau 11: Le rapport entre l'âge et l'opinion des salariés vis-à-vis l'innovation technologique :

L'opinion L'âge	Privilège		Facteur clé du succès		Complexité		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
[25-36]	8	16,66	36	75	4	8,33	48	100
[37-48]	7	19,44	28	77,77	1	2,77	36	100
[48 et plus [2	11,11	12	66,66	4	22,22	18	100
Total	17	16,66	76	74,50	9	8,82	102	100

La tendance générale montre que, 74,50% des interrogés déclarent que l'innovation technologique est un facteur clé de succès, et 16,66% des enquêtés affirment que c'est un privilège, en revanche, 8,82% des salariés considèrent l'innovation technologique comme une complexité.

On remarque que, 75% des salariés âgés entre [25-36] expriment leur attitude vis-à-vis l'innovation technologique en la considérant comme facteur clé du succès contre 8,33% des salariés que pensent que l'innovation technologique est une complexité.

On perçoit également que, 77,77% des salariés âgés entre [37-48] affirment l'efficacité et la rapidité qu'offre l'innovation technologique, à côté de 19,44% des salariés qui voient cette dernière comme privilège au sein de l'entreprise. Par contre, une petite minorité des interrogés considèrent l'innovation technologique comme une complexité avec seulement un taux de 2,77%.

Cela s'explique par le regard positif que les salariés éprouvent à l'égard des TIC, on constate que la majorité des salariés estime que les TIC introduites au sein de l'entreprise sont

Le gonflement est dû la multitude des réponses.

un facteur clé de succès et qui mènent à plus d'efficacité et de rapidité dans leur travail, car cette catégorie concerne les jeunes donc, ils ont une accommodation nécessaire pour la maîtrise de ces technologies.

En revanche, la catégorie de [48 et plus [exprime le taux le plus élevé concédèrent les TIC comme une complexité. Ce point de vue est le résultat de la crainte de cette catégorie de ne pas pouvoir assurer la cadence qui exige l'utilisation des TIC par rapport à leur âge ce qui fait qu'ils se concédèrent moins capables à s'adapter aux TIC.

Tableau 12: Le rapport entre l'expérience professionnelle des salariés et leur opinion vis-à-vis l'innovation technologique :

L'Opinion Ancienneté	Privilège		Facteur clé du succès		Complexité		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
] moins de années]	4	14,28	21	75	3	10,71	28	100
[2ans-8ans]	9	21,42	32	76,19	1	2,38	42	100
[9ans-15ans]	2	11,76	14	82,35	1	5,88	17	100
15années et plus	/	/	1	50	1	50	2	100
Total	15	16,85	68	76,40	6	6,74	89	100

D'après les résultats de ce tableau, on déduit 82,35% des enquêtés ayant entre [9ans-15ans] d'ancienneté professionnelle voient les TIC comme facteur clé de succès suivi d'un taux de 76,19% des salariés ayant [2ans-8ans] d'expérience professionnelle. Suivi d'un taux 75% ayant moins de 2années déclarant la même opinion.

On constate que, l'ancienneté des salariés joue un rôle dans leur attitude vis-à-vis l'innovation technologique, donc, moins les salariés sont expérimentés plus facteur clé de succès est exprimé. Cette attitude est exprimé par la plus part des salariés les moins expérimentés cela se traduit par la rapidité et l'efficacité qu'offre les TIC. Cette dernière offre une opportunité rapide pour l'amélioration et l'évolution de leurs carrières et leurs parcours professionnels.

Les plus expérimentés défendent la stabilité et le mode de travail dont ils se sentent habituer du fait que toute modification entraîner dans leur mode de travail les conduit à l'incertitude par

Le gonflage est dû la multitude des réponses.

rapport au méthode que les salariés maîtrisés au pare avant donc, les TIC sont perçues comme une menace par rapport à la stabilité du travail.

Tableau 13 : L'intérêt porté par les salariés aux TIC :

L'intérêt	Fréquence	Pourcentage %
Oui	74	92,5%
Non	6	7,5%
Total	80	100%

Le tableau ci-dessus montre que 92,5% des interrogés affirmant leur intérêt vis-à-vis des TIC. Contre 7,5% déclarant l'inverse, cela peut être expliqué par les avantages offerts par les TIC aux salariés du fait qu'elles leur permettent d'accomplir leurs tâches facilement et d'améliorer la qualité de leur travail.

On constate que, les salariés concernés par l'utilisation des TIC du fait que leurs tâches dépendent de leur usage, ils leur portent de l'intérêt. Cette intérêt favorable reflétant leur acceptation de l'automatisation de leurs tâches, qu'ils favorisent l'utilisation des moyens nouveaux et qu'ils perçoivent les nouveautés comme utiles et qu'elles répondent à leur besoins, aux exigences de leur travail et leurs méthodes du travail.

Tableau 14: Le choix entre l'ancienne et la nouvelle TIC :

Les TIC	Fréquence	Pourcentage %
L'ancienne	6	7,5%
La nouvelle	74	92,5%
Total	80	100%

Le tableau ci-dessus montre que la majorité des enquêtés préfèrent travailler avec la nouvelle TIC, ils sont représentés avec un taux de 92,5% contrairement à ceux qui préfèrent travailler avec l'ancienne qui sont représentés avec un pourcentage de 7,5%.

Pour ceux qui préfèrent la nouvelle TIC, ils se contentent de justifier leur choix en caractérisant la nouvelle TIC « Plus efficace » ou encore « Parce qu'elle est rapide et réduit le temps ». Contrairement à ceux qui préfèrent l'utilisation de l'ancienne TIC dans leur travail qui argumentent leur choix par « la difficulté de compréhension et la complexité de l'usage ».

On déduit que, la nouvelle TIC qui est plus bénéfique en termes du temps et d'efficacité, conduit la majorité des salariés de l'EPB à la choisir.

Tableau 15 : Le rapport entre le sexe et la réaction des salariés face aux TIC :

Réaction des salariés sexe	Curiosité		recherche l'implication		Peur et résistance		Pas de réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Féminin	11	28,94	20	52,63	7	18,42	/	/	38	100
Masculin	7	16,66	17	40,47	8	19,41	10	23,80	42	100
Total	18	22,05	37	46,25	15	18,75	10	12,05	80	100

Partant des données figurant au tableau ci-dessus la majorité des salariés sont à la recherche de l'implication avec les TIC avec un taux de 46,25%, et 22,05 des interrogés qui se disent curieux, contre 18,75% des enquêtés qui affirment la peur et la résistance envers les TIC. Ce dernier est suivi par un taux 12,05% des interrogés qui non pas répondu.

On remarque que la catégorie des femmes éprouve majoritairement la volonté à s'impliquer avec les TIC avec un pourcentage de 52,63 du fait qu'elles ont la motivation nécessaire pour pouvoir assimiler et maîtriser les TIC à fin de prouver et garantir leurs place dans l'entreprise, par contre, 40,47% des hommes déclarent leur volonté de s'impliqué dans les TIC.

On perçoit que les femmes éprouvent la curiosité face au TIC plus que les hommes avec un taux de 28,94%, sa peut s'expliquer par le fait que les femmes sont de nature plus inclinées vers la curiosité que les hommes envers les nouveautés.

On constate, que le taux des non, réponses concernant la catégorie masculine est de 23,80% par rapport à la catégorie féminine qui na marquée aucun non réponse, cela peut s'expliquer par les grandes responsabilités et taches confier aux hommes ce qu'ils leur permettent pas d'avoir du temps libre ou parle manque de collaboration des salariés.

On constat, que les salariés recherchant l'implication appartiennent au sexe masculin et féminin sachant que une petite minorité des interrogés des deux catégories manifestent la peur et la résistance face à l'innovation technologique. Ceci indique que la façon dont chacun des deux sexes perçoit les TIC ne se différencie pas du fait que les deux catégories on la rationalité nécessaire de percevoir les TIC.

Tableau 16 : Les salariés, et le sentiment de pouvoir manipuler les TIC :

L'existence de la volonté	Fréquence	Pourcentage %
Oui	76	95%
Non	4	5%
Total	80	100%

Le tableau ci-dessus représente le sentiment de volonté des salariés de pouvoir manipuler les TIC. On remarque que les salariés éprouvent un sentiment de volonté d'utilisation des TIC avec un pourcentage de 95%, cela s'explique par la confiance en soi, par conséquent ils sont capables de maîtriser l'outil.

4 personnes qui représentent 5% sont caractérisées d'avoir peur face à l'usage des TIC, cela s'explique par le fait qu'ils ressentent une frustration de perdre des données suite à une mauvaise manipulation de la nouvelle technologie.

Tableau 17 : le rapport entre l'ancienneté professionnelle et l'acceptation des TIC par les salariés.

Acceptation Ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
] Moins de 2ans]	25	96,15	1	3,84	26	100
[2-8ans]	33	89,18	2	5,40	37	100
[9-15ans]	13	81,25	3	18,75	16	100
[15années et plus [/	/	1	100	1	100
Total	73	91,25	7	8,75	80	100

Le tableau ci-dessus montre parfaitement que la majorité des salariés acceptent facilement les TIC avec un taux de 91,25% contre 8,75% qui déclarent l'inverse.

On remarque que, la catégorie ayant de Moins de 2ans d'expérience professionnelle déclarent leur adhésion aux TIC suivi d'un taux qui se chiffre à 96,15%, suivi d'un taux de 89,18% concernant la catégorie [2-8] ans d'ancienneté professionnelle. Un pourcentage de 81,25% des salariés ayant de l'expérience entre [9-15] ans affirment également leur acceptation face aux TIC contre 18,75% des interrogés ayant de l'expérience entre [9-15] ans qui déclarent l'inverse.

On déduit que, l'acceptation ou l'adaptation facile des salariés aux TIC est beaucoup plus exprimée par les salariés les moins expérimentés, cela nous permet de conclure que l'appropriation des TIC a un lien inversement proportionnelle avec l'ancienneté professionnel des salariés, du fait que la maîtrise de ces nouveautés exige des compétences importante et des formations.

Tableau 18 : Le rôle de l'expérience des salariés dans leur adaptation face aux TIC :

L'expérience joue un rôle	Fréquence	Pourcentage %
Oui	19	23,57%
Non	61	76,25%
Total	80	100%

Le tableau ci-dessus représente le rôle que joue l'expérience des salariés dans leur adaptation face aux TIC. On remarque 19 salariés confirment que l'expérience leur assure l'adaptation à l'usage des TIC avec un taux de 23,57% et le taux des salariés qui déclare que l'expérience ne leur assure pas l'adaptation à l'usage des TIC est de 76,25%. Donc, l'expérience professionnelle ne joue aucun rôle sur l'adaptation des salariés face aux TIC.

Tableau 19 : Les principaux moteurs à l'utilisation des TIC :

Le moteur	Fréquence	Pourcentage %
L'âge	10	8,54%
L'acceptation	55	47,08%
La formation à son utilisation	52	44,44%
Total	117	100%

Ce tableau représente les principaux moteurs que rencontrent les salariés dans l'usage des TIC, on remarque que la proportion la plus forte se chiffre à 47,08%, elle représente les salariés qui jugent l'acceptation de l'usage des TIC comme un principal moteur qu'ils rencontrent, suivie d'un pourcentage de 44,44% des enquêtés déclarent que la formation est un moteur à l'utilisation des TIC. 8,54% des enquêtés voient que la non maîtrise des TIC dépend de l'âge des utilisateurs.

On déduit que, la majorité des salariés de l'EPB affirment que l'acceptation des TIC est la principale cause de leur adaptation à côté de la formation à son utilisation. Donc, leur acceptation et la formation sont la source de l'utilisation des TIC. Ces dernières et leurs intégrations exigent à l'entreprise de mettre en œuvre des dispositifs afin de permettre au salarié de se familiariser, ensuite de maîtriser l'utilisation de cette nouvelle technologie.

Le gonflage est dû la multitude des réponses.

Tableau 20 : Le rapport entre l'expérience professionnelle et les facteurs conduisant à l'inadaptation des salariés :

Les facteurs Ancienneté	Crainte		Résistance		Pas de réponses		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
] moins de années]	14	53,84	10	38,46	2	7,69	26	100
[2ans-8ans]	23	62,16	11	29,72	3	8,10	37	100
[9ans-15ans]	12	63,15	7	36,84	/	/	19	100
15années et plus	/	/	1	100	/	/	1	100
Total	49	59,03	29	34,93	5	6,02	83	100

Ce tableau illustre que, la majorité des salariés éprouvent la crainte comme facteur conduisant à l'inadaptation avec un taux de 59,3%, contre 34,93% qui considèrent la résistance comme facteur qui empêche leur adaptation aux TIC et un pourcentage de 6,02% des interrogés qui n'ont pas répondu soit parce qu'ils ne veulent pas répondre ou ces enquêtés n'ont aucun obstacle à s'adapter aux TIC.

Le pourcentage des enquêtés ayant [9ans-15ans] d'expérience professionnelle éprouvent de la crainte comme facteur qui les empêche à s'adapter avec le changement avec un taux de 63,15% contre 36,84% des enquêtés qui considèrent la résistance comme facteur qui conduit à l'inadaptation vis-à-vis au changement technologique. On remarque que, la catégorie des enquêtés ayant 2années d'expérience voient la crainte comme facteur qui les empêche à s'adapter au changement avec un taux de 53,84%.

On déduit que plus les salariés sont expérimentés plus la crainte et la résistance sont perçues comme facteur conduisant à l'inadaptation cela s'explique par le fait que les salariés expérimentés défendent leur stabilité et méthode de travail dont ils se sentent habituer et craignent le changement. On constate que l'entreprise ne favorise pas la bonne sensibilisation de ses salariés envers les TIC et leur intégration.

Le gonflage est dû la multitude des réponses.

Tableau 21: La satisfaction des salariés du changement technologique :

Satisfait	Fréquence	Pourcentage %
Oui	64	80%
Non	16	20%
Total	80	100%

D'après les données enregistrées ci-dessus, on remarque que 80% des interrogés déclarent leur satisfaction « je me sens plus de confort et plus dynamique dans le travail », « les TIC me permet d'améliorer mes compétences ». Ainsi, cette satisfaction s'explique par leur appréciation au changement du fait qu'ils sont volontaires et ils ont le sens de rénovation.

A l'opposé, une minorité des salariés affirmant leur satisfaction vis-à-vis le changement à un taux de 20%, ils ne sont pas satisfait à cause de crainte aux nouvelles procédures qui exigent des nouvelles tâches, en justifiant par « le manque de confort au travail », « les TIC ne nécessitent des efforts pour l'apprendre ».

On déduit que, la majorité des salariés de l'EPB sont satisfaits du changement, cela se traduit par le fait que ceci répond à leurs besoins et qu'ils ont d'opportunité de travailler.

Tableau 22 : Le rapport entre l'expérience du travail et la satisfaction des salariés :

Satisfaction Ancienneté	Oui		Non		total	
	F	%	F	%	F	%
] Moins de 2ans]	24	92,30	2	7,69	26	100
[2-8ans]	31	83,78	6	16,21	37	100
[9-15ans]	8	50	8	50	16	100
[15 ans et plus [1	100	/	/	1	100
Total	64	80	16	20	80	100

D'après les données de ce tableau, on déduit que 92,30% des interrogés ayant moins de 2 années d'expérience professionnelle manifeste leur satisfaction, suivi par 83,78% ayant entre [2-8ans] déclarent aussi la satisfaction vis-à-vis aux TIC. Par contre, la minorité des salariés [2-8ans] avec un taux 16,21% qui déclarent l'insatisfaction.

On remarque que, l'aptitude est vers la satisfaction plus les salariés sont moins expérimentés et vers l'insatisfaction plus ils ont de l'expérience, cela s'explique par le manque de planification des salariés expérimentés par l'entreprise donc, cette dernière ne valorise pas l'expérience de ses salariés on leur offrant des formations en matière des TIC pour les inciter à adopter ces nouveautés, c'est la raison pour laquelle les salariés perdent leurs satisfactions.

Pour ce qui est des moins expérimentés cela s'explique par le fait qu'ils sont plus enthousiastes et passionnés dans l'accomplissement de leur tâches afin d'atteindre les objectifs qui leur permettent d'améliorer leur niveaux socio-économique.

Tableau 23 : Le rapport entre l'information des salariés du changement et leur satisfaction :

Satisfaction Etre informé	Oui		Non		total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	47	92,15	4	7,84	51	100
Non	17	58,62	12	41,37	29	100
Total	64	80	16	20	80	100

Au regard de ce tableau, on remarque que 92,15% des salariés informés à l'avance du changement expriment leur satisfaction et 7,84% des interrogés déclarant qu'ils sont peu satisfaits ce qui veut dire, que le sentiment d'être informé du changement à l'avance permet aux salariés d'être satisfaits suivi 58,62% des salariés non informés déclarant leur insatisfaction, à côté de 41,37% des salariés non informés et qui ne sont pas satisfaits cela s'explique par le manque d'information sur le changement, ce qui procure aux salariés mal informés un sentiment de dévalorisation par rapport à leurs collègues constamment mis au courant des changements, ces deux poids de mesure peuvent créer dans l'entreprise, des inégalités qui peuvent entraver la bonne mise en place du changement technologique.

Tableau 24 : Le rapport entre l'adaptation aux TIC et la satisfaction des salariés :

Satisfaction Adaptation	Oui		Non		total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	63	86,30	10	13,69	73	100
Non	1	14,28	6	85,71	7	100
Total	64	80	16	20	80	100

Ce tableau illustre que le pourcentage des enquêtés qui sont adaptés aux TIC et qui éprouvent de la satisfaction est de 86,30% contre 13,69% des interrogés non adaptés et déclarent leur satisfaction. On remarque que, 85,71% des interrogés non adaptés manifestent leurs insatisfactions.

On remarque qu'il existe une relation entre la satisfaction des salariés et leur adaptation face aux TIC du fait que ceux qui sont adaptés déclarent leur satisfaction et ceux qui ne sont pas adaptés ne sont pas satisfaits.

Cela traduit que l'adaptation des salariés aux TIC associé un sentiment de satisfaction au travail, cela s'explique par le fait que les salariés ont une volonté d'enrichir et d'améliorer leur connaissance vis-à-vis des TIC, ce qui les amènent à être satisfait et à pouvoir s'adapter avec le changement technologique.

On constate que, 13,69% des salariés qui se sont adaptés aux TIC malgré ça ils ne sont pas satisfaits du fait que l'adaptation de ces salariés ne dépend pas de leur satisfaction cela peut s'expliquer par le fait que ses salariés apportent un regard critique vers les TIC c'est à dire ils se permettent de critiqué du fait qu'ils s'adaptent facilement avec les TIC.

Tableau 25 : Les salariés qui ont bénéficié d'une formation :

Formation	Fréquence	Pourcentage%
Oui	30	37,5%
Non	50	62,5%
Total	80	100%

Le tableau ci-dessus représente l'existence d'une formation dans le cadre des TIC au sein de l'EPB. On remarque que la majorité des salariés n'ont pas déjà bénéficié d'une formation liée aux TIC avec un taux de 62,5%. Une minorité de 37,5% déclare le contraire, cela s'explique par le niveau d'instruction des salariés qui est élevé car dans la formation y a pas des grandes procédures programmées pour l'apprendre, dans l'usage des TIC, c'est à travers le temps et l'habitude de travailler avec les fonctionnalités des TIC qui aident à apprendre les manipuler.

On constate que, l'EPB n'a pas vraiment investi en matière de formation liée aux TIC, ce manque d'investissement se traduit par l'absence de planification et d'accompagnement de la part de l'entreprise, en plus, cela peut s'expliquer par le fait qu'elle investit les autres types de formation qu'elle estime nécessaires et indispensables plus que la remise à niveau en matière des TIC.

Tableau 26 : La formation, moyen facilitant l'adaptation des salariés aux TIC :

L'opinion	Fréquence	Pourcentage %
Oui	75	93,75%
Non	5	6,25%
Total	80	100%

De ce tableau, on constate une très forte proportion des salariés qui se chiffre à 93,75% confirmant que la formation est un moyen qui facilite leur adaptation aux TIC.

A l'opposé, une minorité nie cette confirmation à un taux de 6,25% cela est dû l'insuffisance de la durée allouée pour la formation.

On conclut que, se former aux TIC devient important, pour l'acquisition des compétences nécessaires pour utiliser les TIC, et que l'EPB, doit développer cette action dans le but est de permettre à ses salariés d'améliorer leur compétences pour mieux s'adapter aux TIC. Cela traduit une conscience de la part des salariés sur l'importance de la formation et leur besoin émis pour ce genre d'activité qui manque dans l'EPB.

Tableau 27 : Moyens permettant l'adaptation à l'utilisation des TIC :

Le moyen	Fréquence	Pourcentage %
La formation	67	50,37%
La communication	35	26,31%
L'information	31	23,30%
Total	133	100%

Le tableau ci-dessus montre les moyens permettant aux salariés de s'adapter aux TIC. On observe que la majorité des salariés estiment que la formation est le moyen qui peut leur assurer l'adaptation aux TIC avec un taux de 50,37%, suivi de 26,31% des enquêtés affirmant la communication comme moyens qui permet l'adaptation à l'utilisation des TIC du fait qu'elle permet de conduire et accompagner le changement, en fin, 23,30 % des salariés considèrent l'information comme procédé permettant de s'adapter aux TIC du fait qu'elle permet de donner constamment des information sur le changement et d'entraîner les employés à surmonter les difficultés liés au changement surmonter les difficultés liés au changement.

On constate que, la formation liée aux TIC apparaît indispensable au sein de l'entreprise et pour que l'EPB permette à ses salariés de s'adapter aux TIC.

Alors, la formation peut être un moyen d'adapter sur le plan relationnel et professionnel selon l'article 176 et 177 de la loi N°78-12 du 5Aout 1978 relative au statut général des travailleurs complété et modifié par la loi 91-11 du 21 avril 1990, « la formation au sein de l'entreprise permet d'assurer :

- L'adaptation aux changements technologiques, du fait qu'elle permet le développement continu des habilités des aptitudes et des connaissances nécessaires à

Le gonflage est dû la multitude des réponses.

chacun des membres de l'entreprises pour exercer avec compétences les tâches qui lui sont dévouées. »¹

Tableau 28 : Les avantages visés par les salariés lors d'adaptation à l'utilisation des TIC :

L'avantage	Fréquence	Pourcentage %
Mobilité interne	55	63,95%
Estime de soi	28	32,55%
Autre	3	3,48%
Total	86	100%

Le tableau ci-dessus montre les avantages visés par les salariés lors d'adaptation à l'utilisation des TIC.

On observe qu'une forte proportion des salariés qui se chiffre à 63,95% confirmant que la mobilité interne est le meilleur avantage constaté lors de l'utilisation des TIC dans l'exécution de leur tâche parce qu'elle leur permet d'assurer leur besoin socio-économique 32,55% des enquêtés voient que l'utilisation des TIC dans l'exécution de leur donne l'estime de soi, du fait que ce dernier leur offre une confiance en soi et une conviction au travail et dans l'entreprise en général car il va pouvoir garantir sa place.

A l'opposé, une minorité qui se chiffre à 3,48% voit que lors de l'utilisation des fonctionnalités des TIC leur porte des procédés comme « la motivation et le sentiment d'appartenance », « l'amélioration du système du travail », « l'employabilité ».

On conclut que, la mobilité interne est le meilleur avantage pour les salariés lors de l'adaptation à l'utilisation des TIC au sein de l'EPB.

¹ YAHYAOUI.A, Législation et réglementation du travail, Edition palais de livre, 1997, p 14.

Le gonflage est dû la multitude des réponses.

Tableau 29 : Le rapport entre le niveau d’instruction et le regard des salariés envers le changement technologique au sein de l’entreprise :

Le regard vers les TIC Niveau d’instruction	Positif		Négatif		Pas de réponses		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Secondaire	17	62,96	10	37,03	/	/	27	100
Universitaire	50	94,33	2	3,77	1	1,88	53	100
Total	67	83,75	12	15	1	1,25	80	100

D’après les données enregistrées ci-dessus, on remarque que les enquêtés ayant un niveau universitaire déclarant avoir un regard positif envers le changement technologique au sein de l’entreprise avec un taux de 94,33% contre 3,77% des enquêtés déclarant l’inverse. Un pourcentage de 62,96% des salariés ont un niveau secondaire ont un regard positif à l’usage des TIC contre 37,03% des interrogés déclarant qu’ils ont un avis négatif à l’égard de l’innovation technologique au sein de leur entreprise.

On remarque que, 83,75% des interrogés affirment que le changement au sein de leur entreprise est innovant et porteur d’efficacité sur le travail des salariés.

2. Vérification des hypothèses :

Après avoir analysé les données des tableaux, et à la base de notre technique relative au questionnaire, on va procéder à la vérification de nos trois hypothèses qui supposent que « la considération des TIC comme facteur clé du succès dans son parcours professionnel conduit à s'adapter au changement », «L'adaptation au changement vis-à-vis des TIC peut entraîner le salarié à la satisfaction professionnelle» et «La mise en place d'un plan de formation en matière des TIC peut être un moyen pour arriver à l'adaptation au changement».

❖ **1^{er} hypothèse** : La considération des TIC comme facteurs clé du succès dans le parcours professionnel du salarié le conduit à s'adapter au changement technologique.

L'attitude de la majorité des salariés de l'entreprise portuaire de Bejaia vis-à-vis l'innovation technologique est positive du fait que la confiance de certain est dû à l'acceptation de ces nouveautés technologique et leurs effets positifs sur le travail.

D'après les résultats analysés, la totalité des salariés les plus expérimentés confirment que l'introduction des TIC introduit des modifications dans leur processus du travail, il s'est avéré que l'ancienneté professionnelle au sein de l'EPB joue un rôle dans l'impact des TIC dans le processus de travail des salariés.

La majorité des salariés (92,5%) du (tableau 13) portent un intérêt aux TIC car leurs tâches dépendent de leur usage, il favorise les nouveau moyens.

La nouveauté est le choix confirmé par la majorité des salariés (92,5%) du (tableau 14) qui déclarent la rapidité et la réduction du temps dans l'accomplissement des tâches comme argument.

La recherche de s'impliquer face au changement sont exprimées par la plus part des salariés (46,25%) du (tableau 15) qui sont mis face au changement.

La majorité des salariés confirment avoir la volonté de pouvoir manipuler les TIC (tableau 16) suite à la confiance en soi dont ils disposent.

La majorité des salariés de EPB (91,25%) du (tableau 17) dont les plus jeunes et les moins expérimentés acceptent et s'adaptent quant aux TIC et les perçoivent comme facteur clés de succès à être utiliser

47,8% des salariés confirment que l'acceptation des TIC est le principal moteur de leur adaptation. Aussi 44 ,44% du (tableau 19) des enquêtés jugent la formation à l'utilisation des TIC comme facteur clé à l'utilisation des TIC.

En reliant tout cela à notre hypothèse de recherche, on déduit que la considération des TIC comme facteur clé du succès et l'acceptation des TIC sont considérés comme facteurs conduisant à l'adaptation des TIC, et par conséquent notre première hypothèse de recherche est confirmée.

- ❖ **Deuxième hypothèse :** L'adaptation au changement vis-à-vis des TIC peut entraîner le salarié à la satisfaction professionnelle.

La majorité des salariés de l'EPB (80%) du (tableau 21) sont satisfaits du changement introduit au sein de leur entreprise ce qui veut dire que l'introduction de nouveauté dans le travail des salariés répand et satisfait leurs besoins avancement l'amélioration des compétences grâce aux TIC comme argument.

La majorité des salariés les moins expérimentés (92,30%) du (tableau 22) confirment leur satisfaction professionnelle ce qui traduit que L'EPB ne valorise pas l'expérience et les efforts fournis par ses salariés.

La majorité des salariés informés du changement déclarent leur satisfaction (92,15%) du (tableau 23) ce qui explique que L'EPB favorise la satisfaction de ses salariés dans la majorité informés de l'introduction des TIC dans l'entreprise éprouvent leur satisfaction.

Selon les données analysées, il s'est prouvé que l'adaptation des salariés vis-à-vis des TIC s'accompagne d'une satisfaction professionnelle confirmée par la majorité des salariés assurés quant aux TIC (86,30%) du (tableau 24). Du fait que plus ils se sentiront satisfaits plus ils seront efficaces dans la réalisation de leurs tâches.

D'après cette analyse, le sentiment de la satisfaction professionnelle des salariés au travail se montre comme conséquence de l'adaptation au changement technologique introduit par l'entreprise.

De ces résultats interprétés, on confirme notre deuxième hypothèse.

- ❖ **Troisième hypothèse** : la mise en place d'un plan de formation en matière des TIC peut être un moyen pour arriver à l'adaptation au changement.

La majorité des salariés n'ont pas bénéficiés d'une formation en matière des TIC (62,5%) du (tableau 25). Ce qui traduit que L'EPB n'as pas pris en considération de préparer ses salariés en les formant à fin de s'impliquer et de s'adapter avec changement technologique qu'elle introduit. L'EPB reflète un manque d'importance donner à la formation en matière de TIC et leur indispensabilité et nécessité pour maitre à niveau les salariés en matière des TIC.

La majorité des salariés (93,75) du (tableau 26) estime que la formation puisse faciliter leur adaptation aux TIC, de ce fait qu'elle peut leur permettre un développement continu des capacités intellectuelles et aptitudes nécessaires en vue de maîtriser les TIC dans l'accomplissement de leur travail.

Plus que la moitié des salariés (tableau 27) affirment que la formation est le moyen qui peut leur permettre de surmonter les insuffisances qui gênent leur adaptation à l'utilisation des TIC.

La majorité des salariés (63,95%) du (tableau 28) perçoit que l'adaptation à l'utilisation des TIC leur offre plus de mobilité interne.

La majorité des salariés confirment avoir un regard positif envers le changement introduit au sein de l'entreprise (83,75%) du (tableau 29). De ce fait, la majorité affirme que le changement au sein de leur entreprise est innovant et porteur de l'efficacité sur le travail.

On déduit que, la formation est un élément majeur qui conduit au développement des compétences par rapport à la maitrise des TIC. Paradoxalement, l'EPB n'affiche pas une grande importance envers la formation en matière des TIC, l'entreprise doit prendre en considération l'importance de la formation en matière des TIC à fin d'arriver à l'adaptation sans négliger la communication et l'information comme procédures qui renforcent l'adaptation des salariés.

A la lumière de ces résultats, on confirme notre troisième hypothèse.

- Pour finir, on ne conclut que chacune de nos trois hypothèses qui sont :
- «La considération des TIC comme facteur clé du succès dans le parcours professionnel du salarié le conduit à s'adapter au changement technologique », «L'adaptation au changement vis-à-vis des TIC peut entraîner le salarié à la satisfaction professionnelle» et «La mise en place d'un plan de formation en matière des TIC peut être un moyen pour arriver à l'adaptation au changement» ont été confirmées.

Conclusion

Ce travail était motivé par un constat sur le terrain du comportement des entreprises à entreprendre des actions du changement réussi, ainsi, ces modifications et ces changements compte tenu une adaptation exprimée par les salariés.

L'étude empirique qu'on a effectué au sein de l'EPB nous a permis de mieux cerner notre thème qui porte sur l'adaptation des salariés vis-à-vis des changements technologiques, pour éprouver l'attitude et la réaction des salariés vis-à-vis les nouveautés introduit par l'entreprise.

Pendant, notre enquête au sein de l'EPB, on a constaté que les TIC ont introduit chez les salariés une réaction positive face au changement d'où l'adaptation, et que dans la mise en œuvre de ce changement, les réactions étaient évitables et que les salariés ont accepté ce changement et ils sont impliqués dans ce processus avec leur volonté de manipuler cette nouveauté technologique.

Cela renvoie à l'entreprise qui a donné davantage d'intérêt pour ses salariés dans ses projets en leur assurant une communication autour de la mise en œuvre des TIC.

D'après notre analyse, on a conclu que, le principal moteur de l'adaptation des salariés vis-à-vis des TIC est leur perception à celles-ci comme étant facteur clé d'efficacité et de rapidité qui donne la possibilité de les saisir et de les utiliser au travail.

On déduit que, plus les salariés de l'EPB s'adaptent quant à l'utilisation des TIC, plus ils éprouvent de la satisfaction au travail.

On a constaté aussi que, les nouveautés technologiques imposent des compétences, des savoirs et des savoirs faire nouveaux à acquérir à travers la formation qui est un moyen de développement qui facilite l'adaptation des salariés face au changement que l'entreprise mis en œuvre à côté de l'information et de la communication.

Pour conclure, on pourrait proposer de nouveaux appuis aux futures chercheurs pour étudier le processus de prise de décision du changement que les entreprises adoptent afin d'implanter les nouveautés technologiques afin de faciliter l'intégration et l'acceptation des salariés face à ces derniers, et d'éviter tout comportements opposés de la part des salariés.

Liste bibliographique :

Ouvrage :

1. AMBURGER and Kelly and Bernette, the dynamics of organization changed, Cornell, 1993.
2. Arnaud Alcabez, Therry Frache, Histoire de la messagerie électronique, ED Microsoft exchange server, 2000.
3. Astley.W. Vandeven, A central perspectives & debates in organisation théorie, In administrave science quaterly, 1983 (version électronique).
4. Benissad .A, la réforme économique en Algérie, 2^{ème}édition, Alger 1991.
5. Benoit Grouard et Francis Miston, Entreprise en mouvement conduire et réussir le changement, préface d'édouard Michlin, 3^{ème} édition, Paris, 2007.
6. Benoit Grouard et Francis Meston, l'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, DUNOD, 3^{ème} édition, 2002.
7. Caliciu Milhal et autre, le travail dans la nouvelle économie : aspect de gestion et de droit, édition l'harmattan, Paris, 2001.
8. Claud Louche, Introduction à la psychologie du travail et des organisations, Ed ARMAND COLIN, Paris
9. Claud Louche, psychologie sociale des organisations, 2^{ème} édition ARMANDY COLIN, Paris, 2010.
10. CHRISTIAN Guillevic, psychologie du travail, éd Armand colin, paris 2005.
11. Cobut Eric et Bomal Géraldine, motivé, être motivé et réussir ensemble, édition Edipro, liege, 2009.
12. David Austissier, Isabelle Vendangeon et Dermez Alain Vas, conduite du changement, concept clé, éd Dunod, 2010.
13. Doussy Madleine, Information & communication le STG, Bréal, Rosnysous-bois, 2005.
14. Emmanuel-Arnaud pateyron et Robert Salmon, les nouvelles de l'information et de l'entreprise, éd economica, 1996.
15. Eric Alséne, le changement technologique en entreprise, Paris 1986.
16. F. Creplet, P. L'étourneau et autre, L'entreprise (2.0), Ed ATELYA VOIRIN, Janvier 2011.

17. Friedriche Holderlin, l'évolution de l'entreprise publique algérienne, du volontarisme Etatique à l'avènement de l'économie de marché, 1990 (version électronique).
18. Hafsi and Fabi, Les fondements de changement organisationnel, Montréal, éd transcontinental-Inc, 1997.
19. Henri Jorda, le métier, la chaine et le réseau. Ed le Harmattan, 2002, (version électronique).
20. Jean-Marie Prett, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, 2008.
21. Jean Michel Saillement, passport pour les médias de demain, Ed presse Universitaire de Lille, France, 1994(version électronique).
22. Jean pierre et André Kuzminski, Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise, éd Goetan Morin, 1998.
23. Lakhdar Sekiou, blondin et Jean Marie pretty, la gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, de Boeck (version électronique).
24. Laudon Kenneth et Jean price Laudon, Management de système d'information, 11^{ème} édition Pearson parsi, 2010.
25. Mace Gordon et Petry François, Guide d'élaboration d'un projet de recherche en science sociales, 3^{ème} édition de Boeck, Laval, 2000.
26. Michel le bon, le changement, éd organisation, Paris, 2000.
27. Miller et Friesen, structural changand performance, Paris, 1982.
28. Morin Estelle M, psychologie au travail, Québec, 1996 (version électronique).
29. Moscovici Serge et Buschini Fabrice, les méthodes des sciences humaines, 1^{er} éd P.U.F, Paris, 2003.
30. Paillé pascal, Le changement organisationnel et la mobilité des ressources humaines, Hamathan, 2003.
31. Peretti Jean-Marie et Cerdin Jean-Luc, performance Economique & performance sociales à l'heure de la R.S, édition ESSEC Business school, Paris 2005.
32. Kotter J.P, conduire le changement : huit causes d'échec, collection Harvard business Review, édition d'organisation, 2000, (version électronique).
33. Kotter J.P & schlesinger L-A, choosing strategies for change, In perspectives on behaviori in organization, Mc craw- Hill Publishing company, Ny, 1983, (version èlectronique).
34. Roche loick, Cyber gagnant : technologie, cyberspace & développement personnel, édition Maximum, Paris 2000 (version électronique).
35. SCHERMER HORN, comportement humain et organisation, édition village Mondial, Paris 2001.

36. SHIMONL Dolan, psychologie de travail et comportement organisationnel, éd Gaétan Morin.
37. Shimon Dolan, Eric Gosselin et Jules carrière, psychologie du travail et comportement organisationnel, 3^{ème} édition, Gaétan Morin, 2007 (version électronique).
38. Serge K.Levan, travail coopératif : quand la distance permet le rapprochement, Ed parution, par 2004.
39. Serupia Semuhoza Etienne, Théorie de la motivation au travail, édition l'Harmattan, Paris 2009.
40. Stige legrand, Histoire de l'internet, éd Marginal, Janvier 2005.
41. YAHYAOUI.A, législation du travail, Edition palais de livre, 1997.

Revue :

1. Ahmed y, Sommet de Doha sur la connectivité du monde arabe, L'Algérie requiert saplace, In el djazair, Ed l'url Comesta Media, Alger, 2013, N° 58.
2. Aravis, Changement technologique majeur, In quel travail dans 20 ans ? Démarche perspective, 2010.
3. Benraiss laila et autre, TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise, centre d'étude et de la recherche sur les organisations et la gestion, Marseille, N° 714.
4. Bourcieu S, PME exploratrice des transformations de la stratégie dans les pays entransition, Revue internationale PME, vol 14, N° 01.
5. Céline Bareil, la résistance au changement, éd CETO, HEC Montréal, cahier N° 04-10.
6. Chantale Dicquemare, accepter un changement technologique : pourquoi et comment ? In le quotidien la presse CRHA, Québec, 2003.
7. Christian Groeplin, « Ethecat : l'Ethernet de terrain », In j'automatise, mai-juin 2005, N° 40.
8. CSN, FSS et CHP, convention collective intervenu entre le comité patronal de négociation et la fédération de la santé et services sociaux, convention collective, 2000.
9. Daniel Dicquemare, la résistance au changement, produit d'un système et d'un individu, In le cahier de l'actif, N°292 /293.

10. Demers Christian, De la gestion du changement à la capacité à de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, In gestion, vol 24, automne 1999.
11. Didier KRAINIC, « les entreprises commencent à adopter massivement les nouveaux usage du WEB 2.0 », In WEB 2.0 : opportunité pour l'entreprise, Ed Telecom, N° 156.
12. Eric Brousseau & Alain Rallet, le rôle des TIC dans le changement organisationnel, In Ghilhon b, Huard p, Orillard m et Zimmerman JB, Réseaux, le Harmattan, paris, 1997.
13. Guilhon A, le changement organisationnel est un apprentissage, In Revue française de gestion, N° 120, septembr-october, 1998.
14. Isabelle Franchistéguy, Complexité et système, éd de Boeck, N°08.
15. Jean Michel Rodes & Geneviève pijut, la mémoire de la société de l'information, UNESCO, France, 2003, N° 328197B.
16. Kamel Benilkadi, technologie de l'information et de la communication, le scandaleux retard de l'Algérie, In El watan, Ed centre, Alger, 2013.
17. Koeing G, Karl weick, une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste, In les grands auteurs du management, Ed EMS, 2002.
18. Laudon kenneth et laudon jane price, management de système d'information, 11^{ème} édition Pearson, paris, 2010.
19. Laure Lemaire, Gérard valenduc, « le mythe de l'organisation intégrée et progiciel de gestion », In sciences de la société, Ed presse du Mirail, N° 61, 2004.
20. Ludovic bouvier, la conduite du changement, In psy actu, N° 04, 2008.
21. Pascal charpentier, « les formes de management : la gestion du changement dans les organisations », In comprendre le management, cahier français N° 321.
22. Paul N Edwards, « pourquoi fabrique les ordinateurs ? », In la recherche hors-série, N°07, avril 2002.
23. Rondeau Alain, transformé l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, In gestion, vol 24, automne 1999.
24. Salma benhamou et florence ghilaud, Quel est l'impact des TIC sur les conditions du travail dans la fonction publique ? In la note d'analyse, N° 318, paris, 2013.
25. Touati S, Développer une économie alternative en Algérie, In Djazair, Ed l'UR2, Comesta Média, N° 58, Alger, 2013.

Dictionnaire :

1. Alain Bruno, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Ed Ellipes, Paris 2005.
2. André Akoune, Pierre Ansari, Dictionnaire de sociologie, Ed le robert/Seuil, 1999.
3. Bernard Lamiz et, Ahmed Silam, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, édition Ellipse, Novembre 1997.
4. Henri Mahé, De dictionnaire de l'entreprise, éd économique, Paris 1998.
5. Lamoureux, A, Recherche et méthodologie en sciences humaines, Ed LAVAL, 1995.
6. Madlein Grawitz, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, DALLOZ, 2000.
7. Mourice Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah, Alger, 1996.
8. Rymon Boudon, les méthodes en sociologie, Ed P.U.F, Paris, 1997.

Article journal:

1. Ali Kahlan, En quittant celui de l'information, l'Algérie n'a pas réussi à entrer dans les TIC, In liberté, Alger, 2013, N° 207507.
2. Amine Sayeh : TIC : bonnes résolutions faut-il prendre pour 2014 ? journal, La tribune, Alger 27 Janvier 2014.
3. Collorette, pierre, Gilles Delisle et Richard pierre, le changement organisationnel : théorie & pratique, presse de l'université du Québec, 1997.
4. Mekidech .M, Economie de rente ou économie émergente, El Watan, N°2727,1991

Publication pédagogique :

1. Bouyacoub .A, les PME en Algérie : quelles réalités ? Document de travail-Griot-cnam, 2003.
2. Daniel Etimle, professeur et l'ingénieur de l'INSA, Evolution de l'architecture des ordinateurs, cours dispensés à l'université de paris-Sud.
3. Eric Bousseau, Frédéric Moatty, perspective de recherche sur les TIC en sciences sociales : les passerelles interdisciplinaires d'Avignon ; Article publié au centre national de la recherche scientifique, février 2003.
4. Eric Cariou, Historique et architecture générale des ordinateurs, cours dispensés à l'université de Pau et des pays de l'Adour.
5. Legrand, le groupeware, support de cour en informatique de gestion.

6. M.Bullynk, Histoire de l'informatique, cours dispensé à l'université de Paris 8.
7. Marie lebert, Le Web, une version encyclopédie multilingue, diffusé par le projet Gutenberg.
8. Martins CAMBAO Carlos Malik Doum, Astasio Antonio, les solutions ERP, Brique-Mage, Mars, 2002.
9. Mélissa saadoun, Intranet & groupware : pour travailler en équipe, Article diffusé par le professeur International, Directrice de MS. Institute et expert international en TIC, France.
10. Nadia Chettab, Economie, TIC et bonne gouvernance den Algérie, cours dispensé à l'université de Badji Mokhtar, Annaba, 2012.
11. Patrick Gilbert, (N) TIC et changement organisationnel, cours dispensés par le professeur associé à l'IAE de paris, université de Paris I panthéon-Sorbonne, Février, 2011.
12. Tawhid Chtioui, L'ERP : les effets d'une normalisation des processus de gestion, allocation moniteur de 3^{ème} année, Université Paris Dauphine.
13. Walid Kadri, Introduction à l'informatique : principes et généralités, cours dispensés à l'université d'Oran, 2011.

Mémoire :

1. Abdelkader Rachedi, impact des TIC sur l'entreprise, Mémoire en vue de l'obtention d'un magister en informatique et télécommunication, Université de Saida.
2. Christophe Mbilizimani, Impact des TIC dans l'entreprise, mémoire en vue de l'obtention d'un master marketing, Institut supérieur pédagogique, BUKAVU, 2011.
3. Delphine parenti, le nouveau code des marchés publics, une réforme suscitant une résistance au changement, mémoire en vue de l'obtention d'études supérieures spécialisée en management de secteur public, université lumière Lyon, 2004.
4. Ghynel NGASSI NGAKEGNI, Impact des TIC sur le tissu productif des biens et services, Mémoire en vue de l'obtention d'une ingénierie d'états en statistique et économie, TNSEA RABAT, Juin, 2010.
5. Josef Kamguia, Qualité de service d'un réseau intranet, Mémoire en vue de l'obtention d'un master en management des systèmes d'information et d'application géographique, Juin 2014.

6. Kamel GHSSISS, L'informatisation de la GRH, Mémoire en vue de l'obtention d'un magister en science économique et gestion, Université Abdelmalek Essaadi, 2008.
7. Michel Mathieu SUNGU MUANDA, Les Nouvelles organisations et transformations du travail, Mémoire en vue de l'obtention d'un magister en management des ressources humaines, Université de protestante au Congo, 2005.
8. Rim Zid, comprendre le changement organisationnel, mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation de travail et RH, l'université de Québec, Montréal.
9. Salma Zone, Valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel, mémoire en vue de l'obtention de DEA en sciences de gestion, faculté des sciences économiques et de gestion, Tunis, 2003.
10. Vincent Faucault, De la circulation de l'information management, Université François Rabelais de Tours, IAE, 2007.

Rapport et documents administratifs :

1. Bejaia port info, le bulletin d'information du port de Bejaia, 1995-2013, édité par le département Marketing, N° 83.
2. Rapport annuel & statistique, New projects, New technologies, for a new future.

Webographie :

1. www.larousse.fr : (consulter le 06 janvier 2014)
2. www.mptic.dz/fr?e-Algérie2013 : (consulter le 28 février 2014)
3. www.Mescompétences.com : (consulter le 19 janvier 2014)
4. www.portdebejaia.DZ : (consulter le 06 mars 2014)

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des sciences sociales

Questionnaire

Thème de recherche :

L'adaptation des salariés vis-à-vis des changements des TIC

Dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin d'étude master II ; nous vous prions de bien vouloir contribuer à notre recherche en répondant objectivement à notre questionnaire, nous vous assurons votre anonymat. Vos réponses ne seront exploitées que pour des fins scientifiques ; nous vous remercions pour votre coopération.

Réalisées par :

M^{elle} BENSALAMA Souad

M^{elle} BENMOKHTAR Sabrina

I. Données personnelles :

1. Sexe :
Féminin masculin
2. Age :
25-36 ans 37-48 ans 48 ans et plus
3. Situation familiale :
Célibataire Marié (e) divorcé (e) veuf (Ve)
4. Niveau d'instruction :
Moyen Secondaire Universitaire
5. L'expérience de travail :
Moins de 2 années
Entre 2 et 8 années
Entre 9 et 15 années
15 années et plus

II. Données relatives au changement technologique :

6. Y a-t-il un changement technologique dans votre entreprise (une nouvelle TIC *) ?
Oui Non
7. Etes-vous concernés par ce changement ?
Oui Non
8. Etiez-vous prévenu à l'avance qu'il y'aura un changement ?
Oui Non
9. Pensez-vous que les TIC ont introduit une modification dans le processus de votre travail ?
Oui Non
Pourquoi ?.....
.....

III. Données relatives à l'adaptation quant à l'utilisation des TIC :

10. Quel est votre opinion sur l'innovation technologique ?
Privilège
Facteur clé du succès (efficacité, rapidité)
Complexité
11. Lors de l'arrivée d'une nouvelles TIC lui portez-vous de l'intérêt ?
Oui
Non

* TIC : Technologie de l'information et de la communication

12. Vous êtes mis en face d'une nouvelle TIC, quel est votre réaction face à ce changement ?

.....
.....
.....

13. Si on vous fait choisir entre l'ancienne TIC et la nouvelle, laquelle vous choisissez ? Et pourquoi ?

.....
.....
.....

14. Avez-vous la volonté de pouvoir manipuler les TIC ?

Oui Non

15. Acceptez-vous facilement cette TIC ?

Oui Non ↔ Quelles sont les difficultés rencontrées ?

.....
.....
.....
.....

16. Est-ce que votre ancienneté joue un rôle sur votre adaptation aux TIC ?

Oui Non

17. Quels est, selon vous, le principal moteur à l'utilisation des TIC ?

L'âge

L'acceptation

La formation à son utilisation

18. Etes-vous satisfaits de ce changement ?

Oui Non

Pourquoi ?.....

.....

19. Quels sont les facteurs qui vous empêchent de vous adapter aux changements technologiques ?

La crainte de la nouveauté

La résistance

Autre.....
.....
.....

20. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation dans le cadre des TIC ?

Oui Non

21. Pensez-vous que la formation puisse faciliter votre adaptation à l'utilisation des TIC ?

Oui

Non

Justifier.....
.....
.....

22. Quel est, selon vous, le meilleur moyen de se former à l'utilisation des TIC ?

La formation

La communication

L'information

23. Quels sont les avantages qui vous constatez en cas d'adaptation aux changements ?

Mobilité interne

Estime de soi

Autre
.....

24. Quels regards portez-vous sur le changement technologique au sein de votre entreprise ?

.....
.....
.....

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche05

1. Les raisons du choix du thème.....	05
2. Les objectifs de la recherche	05
3. La problématique.....	06
4. Les hypothèses de la recherche.....	09
5. Les définitions des concepts.....	10
6. La méthode et la technique utilisées.....	13
7. La population d'enquête.....	16
8. Les obstacles rencontrés.....	17

Chapitre II : Généralités sur les TIC.....17

1. Aperçu historique sur les TIC.....	17
1.1. Développement des ordinateurs.....	18
1.2. Développement des logiciels.....	18
1.2.1. Développement des systèmes d'exploitation.....	19
1.2.2. Développement des logiciels d'application.....	19
1.3. Réseaux et télécommunication.....	19
1.4. Technologie audiovisuelles.....	21
2. Les différents types des TIC.....	22
2.1. Internet.....	24
2.2. Intranet.....	29
2.3. Extranet.....	31
2.4. ERP.....	32
2.5. Groupware.....	33
2.6. Workflow.....	34
3. Le rôle des TIC dans le changement organisationnel.....	35
4. Les avantages des TIC.....	39
5. Les inconvénients des TIC.....	40

6. L'introduction des TIC en Algérie.....	41
6.1. Accélération des TIC dans l'administration publique	42
6.2. Accélération de l'usage des TIC dans les entreprises.....	42

Chapitre III : Le changement organisationnel.....44

1. Définition du changement organisationnel.....	44
2. Historique du changement organisationnel.....	44
3. Les facteurs de changement organisationnel.....	48
3.1. Les forces externes.....	48
3.1.1. Sur le plan sociologique.....	48
3.1.2. Sur le plan économique.....	48
3.1.3. Sur le plan juridique.....	48
3.2. Les forces internes.....	48
3.2.1. Les individus.....	49
3.2.2. Les structures.....	49
3.2.3. La gestion de l'entreprise.....	49
4. Le processus du changement organisationnel.....	49
4.1. Le modèle de Lewin.....	49
4.1.1. Le dégel.....	50
4.1.2. La transformation.....	50
4.1.3. Le gel.....	50
4.2. Le modèle de Weick.....	51
4.2.1. La variation ou encore activation.....	51
4.2.2. La sélection.....	51
4.2.3. La rétention.....	51
4.3. Le modèle de Kotter.....	51
4.4. Le modèle de Collorette.....	53
5. Les typologies de changement.....	56
5.1. Le changement imposé, réponse à des contraintes de l'environnement.....	57
5.2. Le changement souhaité, impulsé par les acteurs de l'organisation.....	57
5.3. Une combinaison d'équilibre.....	58
6. Les différentes approches de changement.....	59
6.1. Approche néo-institutionnelle.....	60
6.2. Approche écologiste.....	60
6.3. Approche culturelle.....	62
6.4. Approche configurationnelle.....	62
7. Les domaines du changement.....	63
7.1. La stratégie.....	63
7.2. La structure.....	64
7.3. Le système.....	64
8. Le changement organisationnel en Algérie.....	65
8.1. Les étapes de développement économique.....	65
8.1.1. Une stratégie fondée sur le développement autocentré.....	65
8.1.2. Des changements opérés depuis 1990.....	66
8.1.3. L'entreprise publique.....	67
8.1.4. La phase de développement du secteur privé.....	69

Chapitre IV : L'adaptation au changement technologique.....	71
1. Définition du changement technologique.....	71
2. Comment s'adapter au changement.....	72
3. Les obstacles rencontrés pour arriver à s'adapter au changement technologique.....	75
3.1.La résistance au changement.....	75
3.2.Les causes de la résistance au changement.....	75
3.3.Les conséquences de la résistance au changement.....	76
4. Les facteurs influençant l'adaptation au changement.....	77
5. Comment faciliter l'adaptation au changement technologique.....	79
5.1.Lutter contre la résistance au changement.....	79
5.2.Les moyens permanents pour arriver à s'adapter au changement.....	81
6. Les avantages de l'adaptation au changement technologique.....	84
6.1.Sur l'entreprise.....	84
6.2.Sur le salarié.....	85
6.3.Sur le travail en lui-même.....	86
7. L'adaptation au changement technologique en Algérie.....	87
7.1.L'adaptation au TIC dans l'administration publique : des résultats en deçà des attentes.....	88
7.2.L'adaptation au TIC au niveau des entreprises : une prise de conscience des insuffisances.....	88
7.3.Les freins qui détournent pour à s'adapter au TIC.....	88

Partie pratique

Chapitre V : Etude de terrain

<u>Section 01 : Présentation de l'EPB.....</u>	90
1. Historique de création de l'EPB.....	90
2. Mission et activité de l'EPB.....	92
3. Description des services.....	92
4. L'organisation générale de l'EPB.....	94
<u>Section 02 : Usage des TIC à l'EPB.....</u>	101
1. Les TIC utilisées à l'EPB.....	101
2. Le rôle des TIC dans le management.....	103
3. L'impact des TIC sur la compétitivité de l'EPB.....	104
<u>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....</u>	107
1. Analyse et interprétation des résultats.....	107
Axe 1 :.....	107
Les caractéristiques de l'échantillon.....	107
Axe 2 :.....	112

Le changement technologique au sein de l'EPB.....	112
Axe 3 :	117
L'adaptation quant à l'utilisation des TIC	117
2. Vérification des hypothèses	138

Conclusion générale

La liste bibliographique

Les annexes

Table des matières

Annexes

Bibliographie

Conclusion

Introduction

Partie pratique

Partie théorique

Chapitre I

Cadre Méthodologique de la recherche

Chapitre II

Généralités sur les TIC

Chapitre III

Le changement organisationnel

Chapitre IV

L'adaptation au changement technologique

Chapitre V

Etude de terrain

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département Science Sociales

Mémoire de fin de cycle

En Vue De L'obtention D'un Master en sociologie du Travail et des Ressources
Humaines

THEME

**L'adaptation des salariés vis-à-vis des
changements technologiques**

Cas pratique EPB

Réalisé par :

-M^{elle} BENMOKHTAR Sabrina
-M^{elle} BENSALAMA Souad

Encadré par :

- M^r LADJOUZI Farid

Promotion Juin 2014

Résumé :

L'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) sont essentiellement ressentis comme incontournable et indispensable dans l'entreprise. Cette mutation sous ses différents effets repérer dans le lieu de travail affecte les attitudes et les comportements des salariés au travail, ces derniers peuvent être positifs comme parvenir à l'adaptation au changement technologique.

L'analyse des théories en la matière ainsi que notre investigation au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, nous ont amené à traité différents éléments de l'adaptation au changement technologique lié d'un côté aux réactions des salariés face au changement et de l'autre aux raisons qui entraînent ces réactions ainsi que les moyens pour parvenir à l'adaptation au changement. Au terme de cette étude il apparait nécessaire de mettre en place une stratégie rigoureuse qui englobe à la foi la formation, la communication et l'information en matière des changements pour la bonne marche de l'entreprise et le bien-être du salarié.

Abstract:

The introduction of information technology and communication (ICT) are essentially perceived as essential and indispensable in the business. This change in its various effects identified in the workplace affects the attitudes and behaviors of employees at work, they can be positive as achieving adaptation to technological change.

The analysis of theories on the subject and our investigation in the port of Bejaia business, led us to different parts of the Treaty adaptation to technological change related to one side reactions employees cope with change and the other for reasons which result in these reactions and the means to achieve adaptation to change. At the end of this study it appears necessary to develop a disciplined strategy that encompasses faith formation, communication and information regarding changes to the running of the company and the well-being of the employee.